

# **A globális értékláncok - elméleti alapok és számbavételi lehetőségek.**

## **Fejezetek a nemzetközi üzleti gazdaságtanból 7.**

### **Szerzők:**

Ilyés Márton, Juhász-Dóra Katalin, Kiss Veronika,  
Miklós Ilona, Vajkai Éva, Vakhal Péter

**Szerkesztette:**  
Czakó Erzsébet

**163. sz. Műhelytanulmány**  
**HU ISSN 1786-3031**

**2016. szeptember**

Budapesti Corvinus Egyetem  
Vállalatgazdaságtan Intézet  
Fővám tér 8.  
H-1093 Budapest  
Hungary

# **A globális értékláncok - elméleti alapok és számbavételi lehetőségek.**

## **Fejezetek a nemzetközi üzleti gazdaságtanból 7.**

### **Tartalomjegyzék**

Bevezetés.....	6
1. A részleges-globalizáció és a nemzetközi üzleti stratégiák - Miklós Ilona.....	9
2. Érték-konfigurálás a versenyelőnyért: értékláncok, érték-műhelyek és érték-hálózatok - Juhász-Dóra Katalin .....	18
3. A beszállítás általi tanulás- learning-by-supplying - Vajkai Éva .....	27
4. A feldolgozóipar a globális értékláncok tükrében - Kiss Veronika .....	38
5. A globális értékláncok szerepe; az elméleti keretektől a gazdaságpolitikai ajánlásokig - Ilyés Márton .....	47
6. A GVC-k felülnézetből, avagy mit lát a hivatalos statisztika a globális értékláncokból? - Vakhal Péter .....	60

## Ábrák jegyzéke

1.1. ÁBRA A GDP ÉS A KÜLKERESKEDELEM KAPCSOLATA .....	12
2.1. ÁBRA: A TERMÉK SZINTJEI.....	20
2.2. ÁBRA: AZ ÉRTÉKLÁNC-KONCEPCIÓ .....	23
4.1. ÁBRA: A KISZERVEZÉS (OUTSOURCING) ÉS KÜLFÖLDRE TELEPÍTÉS (OFFSHORING) STRATÉGIÁI .....	39
5.1. ÁBRA: A NUTELLA GLOBÁLIS ÉRTÉKLÁNCA .....	49
5.2. ÁBRA: A GCV PARTICIPÁCIÓS INDEX AZ OECD ORSZÁGOKBAN, 2009-BEN .....	56
6.1. ÁBRA: A VILÁG HOZZÁADOTT ÉRTÉK EXPORTJA, RÉSZESÉDESEK A VILÁG OUTPUTJÁBÓL .....	61
6.2. ÁBRA: GLOBÁLIS MUNKAJÖVEDELEM EXPORT, RÉSZESÉDESEK A VILÁG OUTPUTBÓL.....	62
6.3. ÁBRA: A GDP/FŐ NÖVEKEDÉSI ÜTEME ÉS GLOBÁLIS ÉRTÉKLÁNCOKBA VALÓ BEÁGYAZÓDÁS KÖZÖTTI ÖSSZEFÜGGÉS .....	63
6.4. ÁBRA: A SZOLGÁLTATÁSOK RÉSZARÁNYA A BRUTTÓ EXPORTBAN.....	64
6.5. ÁBRA: NÉHÁNY FEJLETT ÉS FELZÁRKÓZÓ ÁLLAM INTEGRÁLÓDÁSA A GLOBÁLIS ÉRTÉKLÁNCOKBA, 1995-2009.....	65
6.6. ÁBRA: RÉSZVÉTEL A GVC-BEN, 2009., A TELJES EXPORT SZÁZALÉKÁBAN .....	67
6.7. ÁBRA: RÉSZVÉTEL A JÁRMŰIPARI GVC-BEN, 2009., A TELJES EXPORT SZÁZALÉKÁBAN) ....	68
6.8. ÁBRA: A SZOLGÁLTATÁSOK RÉSZARÁNYA A TELJES BRUTTÓ FELDOLGOZÓIPARI EXPORTBAN, A SZOLGÁLTATÁSOK ELŐÁLLÍTÁSÁNAK HELYE SZERINT, 2009.....	69

## Táblázatok jegyzéke

1.1. TÁBLÁZAT: A NEMZETKÖZI INTEGRÁCIÓ DIMENZIÓI.....	11
1.2. TÁBLÁZAT A KIÁRAMLÓ FDI AZ GDP SZÁZALÉKÁBAN .....	13
1.3. TÁBLÁZAT: A VÁLLALATI STRATÉGIA TÁRGYKÖREI A MŰKÖDÉS NEMZETKÖZI KITERJEDTSÉGE ALAPJÁN .....	14
2.1. TÁBLÁZAT: AZ ÉRTÉKKONFIGURÁCIÓS MODELLEK ÁTTEKINTÉSE .....	22
3.1. TÁBLÁZAT: A TECHNOLÓGIAI KÉPESSÉGEK FELHALMOZÁSA .....	35
3.2. TÁBLÁZAT: MARKETING KÉPESSÉGEK FELHALMOZÓDÁSA .....	36

## **A globális értékláncok - elméleti alapok és számbavételi lehetőségek. Fejezetek a nemzetközi üzleti gazdaságtanból 7.**

### **Absztrakt**

A globális értékláncok kifejezés gyűjtőfogalomként terjedt el azokra a jelenségekre, amelyekben a multinacionális vállalatcsoportok és stratégiai partnereik (pl. az OEM gyártók) az egyes értékteremtő tevékenységeknek leginkább megfelelő helyszíneken (országokban) látják el a termék előállításával és értékesítéssel összefüggő tevékenységeiket. A műhelytanulmány három fejezete a jelenség elméleti magyarázataival foglalkozik. Vannak olyan kalkulációk, amelyek szerint a világ exportjának 80%-a a multinacionális vállalatcsoportokhoz kapcsolódik. Ha ez így van, akkor a klasszikus külkereskedelmi és nemzetközi befektetésekre vonatkozó elméletek megértek az újragondolásra. Ehhez azonban előbb adekvát számbavétel és megfelelő adatok szükségesek. Az elmúlt években számos nemzetközi szervezet kezdeményezett és fejezett be nemzetközi projekteket a globális értékláncok nemzetgazdasági számbavételére, és hatásaik feltérképezésére. A műhelytanulmány három fejezete ezekből ismerteti néhányat.

**Kulcsszavak:** globalizáció, nemzetközi vállalati stratégia, globális értéklánc

## **Global Value Chains – Theoretical foundations and trials for measurement. Chapters from International Business 7.**

### **Abstract**

Global value chains are used as a collective noun for the phenomena of the MNEs and their allied partners (e.g. OEMs) to produce and market products where the location of their value creating activities are considered to be the most appropriate. There are three chapters in this working papers, which provide theoretical explanation on them. There are some calculations, which suggest that 80% of the world exports is related to the MNEs. If so, then the traditional theories on trade and foreign investments, their measurement, factors, and impacts are worthy for an upgrade. But before that methodology and data on GVCs are needed. There has been several international projects to create methodology and databases to analyze GVCs and their impacts on trade. This is the main theme of three chapters in the working paper: methodological advancements and their first interpretations and consequences are in focus.

**Key words:** Globalization, International Corporate Strategy, Global Value Chains

**Szerzők:**

Ilyés Márton – 5. fejezet

Juhász-Dóra Katalin – 2. fejezet

Kiss Veronika – 4. fejezet

Miklós Ilona – 1. fejezet

Vajkai Éva – 3. fejezet

Vakhal Péter – 6. fejezet

**Szerkesztő:**

Czakó Erzsébet

## Bevezetés

A műhelytanulmány a BCE Gazdálkodástani Doktori Programban oktatott Nemzetközi üzleti gazdaságtan c. tárgy 2015 kurzusához kapcsolódik. A jelen kötet szorosan kötődik az előző kötethez (Czakó, szerk., 2014)<sup>1</sup>, ami a globális értékláncok vállalati szereplőire összpontosított, és a jelenség vállalatelméleti és nemzetközi üzleti gazdaságtani vonatkozásait tárgyalta. Ez a műhelytanulmány a globális értékláncok (Global Value Chain, GVC) jelenségének szakmai és tudományos alapjairól ad áttekintést, és az e téren a közelmúltban megjelent módszertani (számbavételi és értékelési) eredményeket ill. azok következményeit helyezi fókuszba.

A globális értékláncok jelensége egy ideje már a hagyományos makrogazdasági megközelítések áttekintésére ösztönzik a szakembereket és kutatókat egyaránt. A nemzeti piacok nem elszigeteltek és nem is integrálódtak teljesen: a részleges-globalizáció a vállalatok számára versenyelőny forrással kecsegtet. A multinacionális vállalatcsoportok és hálózataik országhatárokon átnyúlóan szervezik működésüket. Ennek a nemzetgazdaságok külgazdasági tevékenységeire és azok számbavételére vonatkozóan is körvonalazódtak a hatásai. Nemzetközi szervezetek ill. munkatársaik több éve munkálkodnak azon, hogy hogyan lehetne a globális értékláncok névvel fémjelzett jelenségeket számba venni, és hatásait szisztematikusabban feltárni. A műhelytanulmány alapvetően ebből az átfogó nézőpontból ad áttekintést az eddigi eredményekről.

A műhelytanulmány hat írást tartalmaz. A hat írás közül az első három gazdálkodástani szakmai folyóiratokban jelent meg, és alapvetően a globalizáció és a globális értékláncok vállalati vonatkozásai állnak középpontjukban. A másik három írás nemzetközi szakmai szervezetek munkáiból szemezget, amelyek a globális értékláncok tárgyalásában makrogazdasági nézőpontot alkalmaznak, és tárgyalják az e téren megszületett módszertani eredményeket, azoknak a gazdaságpolitikai relevanciáival együtt.

A műhelytanulmány szerkesztésének lezárásakor úgy tűnik, hogy a Brexit és az Egyesült Államok elnökválasztási kampánya által fémjelezhetően újra előkerült a globalizáció értelmezése, és még inkább egy sürgető igény a globalizáció nemzetgazdasági és társadalmi következményeinek újbóli vizsgálatára<sup>2</sup>. *Miklós Ilona* tanulmánya Pankaj Ghemawat immár klasszikusnak tekinthető 2003-ban megjelent cikke alapján a *részleges-globalizáció* jelenségét és annak vállalati stratégiákkal összefüggő következményeit mutatja be. A cikk alapján továbbra is kiemelendő, hogy a globalizáció, amennyiben azt gazdasági szempontból az egyes országok piacainak integrációjaként értelmezzük – ez igen elterjedt megközelítés a gazdálkodástudományban – messze nem mutatja azt a jelentős mértéket, amelyet a laikus közvélemény jellemzőnek tart.<sup>3</sup> Az egyes országok részpiacai közül a termék- és szolgáltatás piacok (külkereskedelem révén) és a tőkepiacok (FDI áramlás révén) tekinthetők a leginkább integráltnak (globálisnak), míg a munkaerőpiacok (a külföldi munkavállalók révén) a legkevésbé integráltnak. Mivel az egyes részpiacok részlegesen integráltak országhatárokon

<sup>1</sup> Czakó E. (szerk.) (2014) A globális értékláncok – a multinacionális vállalat, mint globális gyár. Fejezetek a nemzetközi üzleti gazdaságtanból 6. Műhelytanulmány. BCE Vállalatgazdaságtan Intézet. <http://edok.lib.uni-corvinus.hu/>

<sup>2</sup> Lásd például Schuman, M. (2016) The World Is Still Flat. Opening Remarks. Brexit won't stop globalization. Beyond the West, links are growing and deepening. Business Week, July 18-29, p.8-9.

<sup>3</sup> Erről lásd Pankaj Ghemawat TEDTalk előadását: [http://www.ted.com/talks/pankaj\\_ghemawat\\_actually\\_the\\_world\\_isn\\_t\\_flat.html](http://www.ted.com/talks/pankaj_ghemawat_actually_the_world_isn_t_flat.html). Az előadás a 2003 cikk gondolatmenetét folytatva keres többek között arra választ, hogy különböző mutatók szerint mennyire tekinthetők „globálisnak”, integráltnak az egyes részpiacok.

átnyúlóan, ezért részleges- (vagy fél-) globalizációról szükséges beszélnünk. Ez a vállalatok számára többek között azzal a lehetőséggel jár, hogy a tényezőpiacok esetében az abszolút költségelőnyt kínáló országok piacain arbitrázs előnyöket realizálhatnak. Ezt abban az esetben tudják a cégek kihasználni, ha és amennyiben képesek vállalati stratégiájukban és annak megvalósításában ezt megvalósítani. Számos multinacionális vállalatcsoport esetét ismerjük e területen, ám a rendszerezett ismeretek gazdagítása továbbra is nagy kutatási lehetőség. Ez a jelenség a globális értékláncok szempontjából azt jelenti, hogy a részleges-globalizáció természetes alapot jelent azok működésére.

A globális értékláncok szakmai értelmezése és definiálása korántsem olyan egységes és általánosan elfogadott, mint azt az általános szakmai szóhasználat sugallja. Még egy-egy szűkebb tudományterület esetében is számos vita folyik értelmezéséről. *Juhász-Dóra Katalin* munkája egy 1998 publikáció nyomán azt mutatja be, hogy a globális értékláncok mögött meghúzódó Porter-féle (1985) értéklánc koncepció értelmezése is gazdagodott. Az értéklánc mellett az érték-műhelyek és érték-hálózatok típusát mutatja be az írás, felhívva a figyelmet arra, ahogy a technológia és a tudás-tartalom szerepet játszik abban, hogy a vállalatok hogyan szervezik meg érték-teremtésüket: mely tevékenységeket tartanak meg saját vállalatuk hatáskörében és melyek esetében támaszkodnak együttműködő (beszállító) partnereik együttműködésére.

A nemzetközi üzleti gazdaságtan kutatási eredményei között az egyik leginkább igazolt és elfogadott állítás, hogy a nemzetközivé válás során a vállalatokat jellemzi az export-tevékenységből való (*learning-by-exporting*) tanulás. A tevékenységek külföldre történő kihelyezése (offshore outsourcing) nyomán számos vállalat körül alakult ki olyan nemzetközi vállalati háló, amelyben külföldi beszállítók végzik a gyártás számos résztevékenységét. E jelenség egyik első kutatási eredményeit ismerteti *Vajkai Éva* egy 2013 tudományos cikk alapján: a külföldi beszállítókra vajon jellemző-e a tanulás és mennyire sikeresek ebben? Fogalmazhatjuk úgy is a kérdést, hogy tudják-e a globális értékláncok beszállító pozícióikat javítani. Az empirikus kutatáson alapuló tanulmány eredményei szerint, egyértelműen kimutatható a „*beszállítás általi tanulás*” (*learning-by-supplying*) az információs eszközöket gyártó és piacra vivő globális iparágban. A kutatási eredmények betekintést adnak abba is, hogy milyen típusú szállítói-vevői kapcsolatok azok, amelyek különösen elősegítik a beszállítók tanulását.

A belgiumi Bruegel Institute európai agytrösztté nőtte ki magát. 2013-ban az Európai Unió újrapiarosítási kezdeményezéseire is rezonálva egy tanulmánykötetet szánt az intézet annak a kérdésnek a vizsgálatára, hogy vajon van-e ennek a kezdeményezésnek és milyen realitása a globális értékláncok korában. *Kiss Veronika* írása ennek a kötetnek az egyik tanulmányát ismerteti, és a feldolgozóiparra összpontosít. Számos OECD és EU tagállamra vonatkozóan a globális értékláncok jelenségét megragadó statisztikai adatok alapján a GVC-k jelenlétét és hatásait elemzi a munka. A tanulmány a GVC-k vállalati jelenségétől indul, majd ezt követően elemzi a külkereskedelem hozzáadott értéken történt számbavételi statisztikáit, végül pedig gazdaságpolitikai következtetéseket is megfogalmaz. Az írás kitér a fejlett és kevésbé fejlett országok sajátosságaira is, valamint foglalkozik a kis- és középvállalatok lehetséges szerepeivel és a tudástőkével is a GVC-k jellemezte világunkban.

A globális értékláncokkal összefüggő módszertani munkálatok egyik kezdeményezője, és az eredmények egyik első megjelentetője a legfejlettebb országokat tömörítő OECD. Számos e téren született munkájuk közül *Ilyés Márton* írása egy 2013-ban megjelent szaktanulmányra épít. A munka egy olyan elméleti áttekintéssel vezeti fel az OECD kutatói által jegyzett

tanulmányt, amely a közgazdaságtan és a gazdálkodástan elméleti keretrendszerébe illeszti be a globális értékláncokat. Ezt követően kerül sor a GVC-k térhódítása mögött azonosítható mozgatórugók ismertetésére, az új módszertani alapokon alapuló statisztikai adatok elemzésének ismertetésére, és végül a gazdaságpolitikai következmények összefoglalására.

A műhelytanulmány utolsó darabja az IMF, az UNCTAD és a WTO szaktanulmányai alapján készült, amelyek az OECD-vel közösen is, és tőle függetlenül is folytatnak kutatásokat a GVC-k számbavételéről és méréséről, és ennek eredménye nyomán rendelkeznek saját adatbázisokkal is a GVC-król. *Vakhal Péter* a 2013-as megjelenésű tanulmányok alapján áttekintést ad arról, hogy milyen szakmai és módszertani megfontolások alapján, milyen módszertani alapokon kerültek kialakításra a külkereskedelmi statisztikák GVC-k hatásait számba venni igyekvő módszertani újításai. Az írás kitér arra is, hogy a hagyományos külkereskedelmi statisztikákhoz viszonyítva miben hoztak újat ezek a megoldások, és e mellett bemutatja néhány eredményüket is.

Budapest, 2016. szeptember

Czakó Erzsébet



# 1. A részleges-globalizáció és a nemzetközi üzleti stratégiák<sup>4</sup>

-  
**Miklós Ilona**

PhD hallgató, BCE Logisztika és Ellátási Lánc Menedzsment Tanszék,  
Vállalatgazdaságtan Intézet

***Pankaj Ghemawat**<sup>5</sup> (1959-) a Harvard Egyetemen alkalmazott matematikusként szerzett fokozatot, majd üzleti gazdasági szakon doktorált. A Harvard Business School-on több évtizeden keresztül tanított, tanácsadóként pedig a McKinsey&Company tanácsadó cég csapatát is erősítette. 2006-tól a Barcelona-i IESE Business School professzora, 2008-ban a The Economist a legjelentősebb „menedzsmentguruk” közé sorolta. 2013-tól a New York-i Stern School of Business vendégprofesszoraként foglalkozik vállalati stratégiával, globalizációval és a fejlődő piacokkal. Számos hivatkozott tanulmány szerzőjeként, munkássága miatt Magyarországon a Rajk László Szakkollégium Herbert Simon díjjal jutalmazta 2012-ben.*

## **Absztrakt**

Ghemawat azt vallja, hogy ha egy üzleti modell otthon, a hazai gazdasági és társadalmi környezetben működik, attól még a hazai siker nem garantálja azt, hogy a koncepció ill. gyakorlat beváljon külföldön is. 2003-as cikkében vitatja, hogy a nemzeti piacok teljesen elszigeteltek vagy, éppenséggel országhatárokon átívelően tökéletesen integráltak lennének. Mint állítja, ha ennyire egyszerű lenne a nemzetközi piacok helyzete, akkor a nemzetközi üzleti stratégia szakirodalmában felismerhető lenne egy minden vállalat és minden kutató által elfogadott, jól bevált főáram (*mainstream*) stratégia. Ha az országhatárok nem számítanának, ahogy azt néhányan a globalizációban hívők közül állítják, akkor különböző üzleti modellek sem léteznének. A nemzetközi üzleti versenynek sem lenne létjogosultsága, ha valóban mindenhol ugyanaz és ugyanúgy zajlana. A nemzetközi piacok integrációjának szakirodalmát kutatva Ghemawat arra a következtetésre jutott, hogy igencsak szélsőséges nézetek állnak egymással szemben a nemzeti piacok integráltságáról. A valóságban ugyanis a piacok országhatárokon átívelő, nemzetköz integrációja részleges vagy hiányos, de semmi esetre sem tökéletes, ahogy azt a nagy közgazdasági elméletek ezt korábban állították.

## **Bevezetés**

Az 1990-es évektől fokozódó figyelem középpontjába áll a gazdasági globalizáció folyamata. Ugyan a kereskedelmi és szabad tőkeáramlási korlátok jelentősen csökkentek egyes országok és régiók eltérő mértékben integrálódtak a folyamatba. A dolgozat arra keresi a választ, hogy az integrálódást milyen tényezők segítik, illetve akadályozzák.

---

<sup>4</sup>A cikk az alábbi címen jelent meg: Pankaj Ghemawat: Semiglobalization and International Business Strategy in: Journal of International Business Studies, Vol. 34, No. 2, Focused Issue: The Future of Multinational Enterprise: 25 Years Later (Mar., 2003), pp. 138-152 <http://www.jstor.org/stable/3557149>

<sup>5</sup>Pankaj Ghemawat aktuális írásai hivatalos honlapján <http://www.ghemawat.com> és a közösségi médián keresztül is elérhetőek, követhetőek.

A multinacionális vállalatelméletet megalapozó, ill. kidolgozó tanulmányukban Buckley és Casson<sup>6</sup> (1976) a fő kritériumok egyikének tekintették azt, hogy a nemzetközi cégek profit maximalizálásra törekednek a különböző országok tökéletlen piacain. Munkájuk révén ez a struktúrális megfogalmazás a nemzetközileg is elfogadottá vált az irodalomban. Ghemawat szerint ez azért különös, mert annak ellenére, hogy Buckley és Casson munkája jó érzékkel ráirányította a figyelmet arra, hogy a multinacionális cégek nemzetközi üzleti stratégiája a hasonló erőforrások tökéletlen piacaira épül (üzleti gyakorlati szempontból hasznos fő tevékenység releváns erőforrásaira, kompetenciákra, tudásra stb.), elsiklottak azon a sajátosságon, amit az országhatárokon átívelő piacok integrációja jelent. Ghemawat különösen hiányolja, hogy a szerzők a cégek fő tevékenységeinek erőforrásainak helyi sajátosságaira (location-specificity) kevés figyelmet fordítottak. Ghemawat erre, az országhatárok által kijelölt piacok, helyi adottságainak eltéréseire fordítja figyelmét a multinacionális cégek részleges integrációjának vizsgálatakor.

Ghemawat 2003-as tanulmánya szerkezetileg két részből épül fel. Az első részben szakirodalmi áttekintés alapján bizonyítja, hogy az országhatárokon átívelő különböző piacok – úgy, mint a termék, a tőke, a munkaerő és a tudás – integrációjának országhatárokon belül és azon túl is, milyen különböző típusai vannak. Valamint egy szakirodalmi összefoglalás alapján igyekszik bemutatni, hogy az egyes piacok országhatárokon átívelő integrációjának jelentős mértékben való felerősödése ugyan precedens értékű, de egyáltalán nem mentes történelmi eseményektől sem.

A dolgozat második felében Ghemawat bemutatja azokat a fél-globalizációra vonatkozó empirikus adatokat és eredményeket, amelyeket a nemzetközi üzleti stratégia tanulmányozása során gyűjtött, különös tekintettel a hely-specifikusság (location-specificity) kérdéskörére. Megfigyelhető, hogy az egyes országok sajátos gazdasági fejlettsége, erőforrásokkal való ellátottsága országonként eltérő árakat eredményez a nemzetközi és a helyi piacokon. A termelési tényezők árainak országok közötti különbözősége pedig lehetőséget jelent arra, hogy a multinacionális vállalatcsoportok az ebből fakadó előnyöket kihasználják.

A részleges vagy fél-globalizáció, ami tulajdonképpen az egyes nemzeti piacok részleges nemzetközi integrációjának vizsgálata, bonyolult és egyben összetett kérdéskör, mert nem jelenti sem a nemzeti piacok teljes elszigetelődését, sem pedig nem jelenti azok teljes integrációját.

A részleges vagy fél-globalizáció, mint a viszonylagos és tökéletlen integráció következménye, kiemelt figyelmet kap a nemzetközi vállalatok vizsgálatában. Ghemawat értelmezésében a részleges-globalizáció nem csupán egy országhatárokon átívelő fogalmi keret a nemzetközi integráció értelmezésében, de az országhatárokon átívelő nemzetközi stratégiák viszonylagosságának vizsgálatában is fókuszba kerül.

Nemzetközi viszonylatban a piaci korlátok nem elegendőek ahhoz, hogy az egyes országokat teljesen elszigeteljenek egymástól. Kirívó esetek mégis léteznek. Ilyenkor az országos piacokat egymástól elzáró elszigetelődés már elegendő ahhoz, hogy a fél-integratív állapot létrejöjjön a gazdasági életben. Ghemawat hangsúlyozza, hogy a nemzetközi üzleti stratégia vizsgálatánál a helyspecifikusság és más egyedi jelenségek elemzésekor fontos az egyensúly fenntartása. Különös tekintettel a tudás piacánál és az ismeretátadás folyamatánál, amelyek a piacok tökéletlenségének kialakulásban döntő szerepet játszanak.

---

<sup>6</sup> Buckley, P.J. and Casson, M. (1976) The Future of the Multinational Enterprise Macmillan:London

Nemzetközi környezetben vállalati stratégia szempontjából kiemelten fontos az egyedi helyszín, de az egyes termékek és üzleti tényezők országhatárokon túli általános és hely-specifikus sajátosságai kritikus szerepet játszanak a nemzetközi üzleti és vállalati stratégiaalkotásban.

Ghemawat többször is kiemeli, hogy léteznek olyan üzleti stratégiák is, amelyek kimondottan arra törekednek, hogy minél hatékonyabban aknázzák ki az egyes országhatárokon átívelő részleges nemzetközi integrációból eredő sajátosságokat. Egyes országok termékpiaci integrációja legkézenfekvőbben a piaci áru- és tőke mozgások mennyiségével, azok számszerűsített adataival vizsgálható.

**1.1. táblázat: A nemzetközi integráció dimenziói**

Dimenzió	Lehetséges hangsúlyok	
	Gazdasági	Nem gazdasági
<b>Integráció értékelésének feltételei</b>		
Főbb határvonalak	<b>Országok</b>	Kontinensek, régiók
Integráció pályája	<b>Piacok</b>	Vállalatok, Hálózatok
Piacok típusa	<b>Termékek</b>	Tényezők
Ráfordítás/eredmény	<b>Eredmények</b>	Ösztönzők
hangsúlyai		
Eredmény változói	<b>Mennyiség</b>	Árak

Fekete árnyékolás: elsődleges hangsúlyok, szürke árnyékolás: másodlagos hangsúlyok

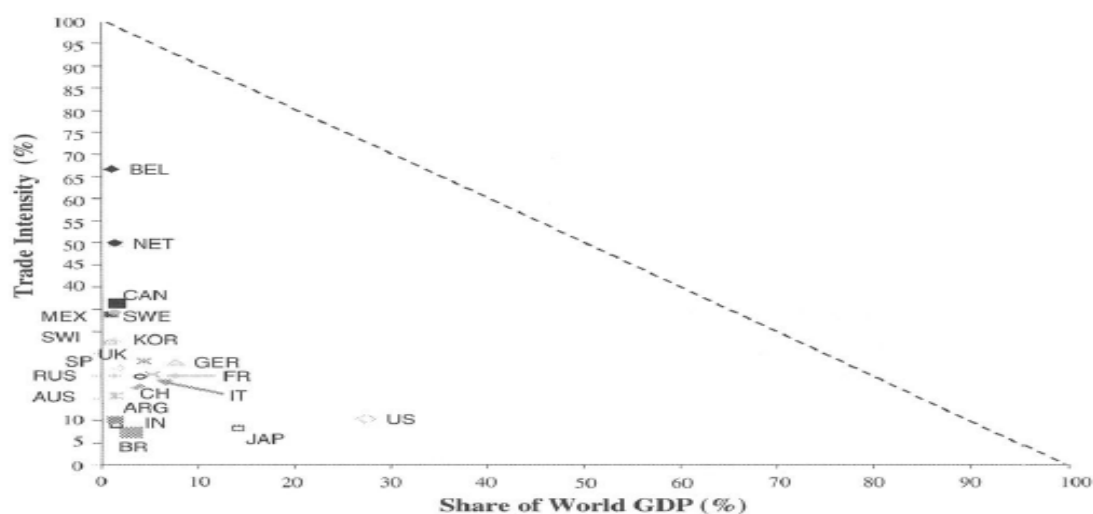
A világ export adatainak GDP-hez viszonyított elemzésére Maddison munkájához nyúlunk vissza (1995)<sup>7</sup>. A GDP 19.századtól kezdődő az 1-2%-os növekedéstől, a II. Világháború utáni 20%-ot is elérő emelkedés két ágazatban látványos az említett tanulmány szerint: a fejlődő országok a szolgáltatóiparában és a kormányzati szektorban. Ghemawat javasolja, hogy a jövőbeli vizsgálatokban ezeket az ún. nem külkereskedelmi szektorokat (non-traded sectors) kerüljenek ki és kizárólag hozzáadott érték kereskedelme alapján vizsgálják a cégeket, így a GDP változása kizárólag piaci áru külkereskedelemre szűkült adatokat jelzne. Feenstra<sup>8</sup> (1998) munkájában 11 viszonylag fejlődő országot (relatively developed countries) vizsgált a 1913 és 1990 közötti időszakban. Eredményei megerősítették a történelmi szempontú statisztikai adatok vizsgálata révén, hogy a (1) 20. század kezdetén számos termék piaca nyílt meg, (2) ez együtt járt gyáripar gyors fejlődésével, különösen a 20. század második felében. (3) a szolgáltató ágazat fejlődése gyorsabban és intenzívebben folytatódik, mint a termékpiacoké. A történelmi áttekintés során a nemzetközi termékpiacok megfigyelésekor nem fordítanak kellő figyelmet a piacok integritásának abszolút szintjére. Holott ennek a kérdésnek tisztázása Frankel<sup>9</sup> (2001) javaslatára, azért is fontos lenne, mert az összehasonlítások révén engedni láttatja a növekedés intenzitását és azt, hogy a mely országok határai nem befolyásolják a vásárlási szokásokat.

<sup>7</sup> Maddison, A. (1995) Monitoring the World Economy: 1820-1992, Development Centre of the Organization for Economic Cooperation and Development: Paris.

<sup>8</sup>Feenstra, RC (1998) 'Integration of trade and disintegration of production in the global economy', Journal of Economic Perspectives 12(4): 31-50.

<sup>9</sup> Frankel, Jeffrey, A. (2001) 'Assessing the Efficiency Gain from Further Liberalization in Porter, Roger B., PierreSauve, Arvind Subramanian & Americo Beviglia Zampetti, (eds.) Efficiency, equity, and legitimacy: the multilateral trading system at the millennium, Brookings Institution Press: Washington, D.C.

### 1.1. ábra A GDP és a külkereskedelem kapcsolata



Sources: GNP Rankings based World Development Bank's World Development Indicators. 2000.Import/Export Data from WTO.

Összefoglalásként az 1.1. ábra alapján is elmondható, hogy a külkereskedelem intenzitása a 20. század végére soha nem látott szintre nőtt, de az is látható, hogy egyes piacok integrációjának még mindig vannak akadályai más országokban.

### Közvetlen külföldi befektetések

Nem a külkereskedelem az egyetlen módja a határokon átnyúló termékpiacok tökéletes integrációjának, ugyanis a külföldi közvetlen tőkebefektetés (foreign direct investment (FDI)) magában foglalja a termék-specifikus határokon átnyúló befektetési lehetőségeket. A nemzetközi integrációt a nemzetközi tőzsdék piacán is megjelenő ki- és beáramló tőke révén, a külföldi közvetlen tőkebefektetések (foreign direct investment (FDI)) statisztikájával mérhetők.<sup>10</sup>

A történelmi statisztikai adatok vizsgálatával megállapítható, hogy a külföldi közvetlen tőkebefektetés, FDI is emelkedett 1980-1997 között, de a vizsgált országokra nem haladja meg az I. világháború előttirészesedését (FDI stock/GDP), amikor is szektorálisan a külföldi közvetlen tőkebefektetések (FDI) a természeti erőforrások és a nyersanyagok (az "Elsődleges" szektor) felé tolódott el, majd a gyártás és napjainkban a szolgáltatások irányába. Az ilyen történelmi összehasonlításokat azonban érdemes némi fenntartással kezelni. Az egy dolog, hogy alapvető változásokra hatnak úgy, mint a relatív árfolyamok (és a vásárlóerő), viszont a tőkebefektetések a vállalatok könyv szerinti értékén (based on book values) jelennek meg és nem a befektetések (FDI) piaci értékén.

<sup>10</sup> A külföldi tőkemozgások jelensége a közvetlen tőke befektetés (foreign direct investment (FDI), magyarul gyakran használják működő tőkeként, esetében egyaránt beszélünk kiáramló (outward) és beáramló (inward) tőkebefektetésről. FDI dilemmákról bővebben Czákó Erzsébet – Reszegi László: Nemzetközi vállalatgazdaságtan, Alinea Kiadó 2010, Budapest pp 34-35.

## 1.2. táblázat A kiáramló FDI az GDP százalékában

**Table 3** Outward FDI stock as a percentage of GDP

	1914	1938	1960	1980	1985	1990	1995	1997
France	21.1	27.8	6.8	2.7	6.0	9.2	12.0	13.6
Germany	11.1	0.8	1.1	5.3	9.7	9.2	11.1	14.4
Japan	0.8	9.9	1.2	1.9	3.3	6.9	4.7	6.5
UK	52.3	38.5	15.0	15.0	21.9	23.8	28.3	29.1
USA	7.2	8.5	6.2	8.1	6.2	7.9	10.0	10.6
World	9.0 <sup>a</sup>	—	4.4	4.8	6.4	8.5 <sup>b</sup>	—	11.8

<sup>a</sup>1913 data. <sup>b</sup>1991 data.

Figure for 1913 is an estimate. Sources: 1913–1991, World Investment Report 1994; 1997, World Investment Report 1999.

Összességében megállapítható az 1.2. táblázat alapján is, hogy az FDI intenzitása, hasonlóan a külkereskedelem növekedéséhez, számos ország esetén növekedett, és „példátlan” méreteket öltött.

### Az árintegráció

A nemzetközi piaci integrációt az árak tekintetében vizsgálva, nem pedig mennyiségek révén, végső piaci integráció érhető el, ha két (vagy több) piacot köt össze az úgynevezett egy ár törvénye (law of one price, LOP) - vagyis az árak kiegyenlítődnek és az ár egyenlővé teszi a piacokat. Az egy ár törvénye (LOP) itt egy (erős) nulla-arbitrázs-nyereség elvet is jelent.

Mindemellett az sem felejtendő el, hogy az árintegráció mértéke magas lehet bizonyos termékpiacokon akkor is, ha a mennyiség áramlását országhatárokon át korlátozzák – mint például ha valamilyen árucikk esetén a helyi termékek árát a benchmark révén vetik összevilágbanmás árakkalsúlyozott arányokkal.

### A termelési tényezők

Nem csak a termékpiacok integrációja révén van lehetőség országhatárokon átívelő integrációra. A fél-globalizáció szempontjából más, egyéb, termelési tényezők piaci (factor market) is figyelemre méltóak csak úgy, mint a tőkepiac, a munkaerő piac vagy a tudás piac stb. Ezeknek a piacoknak összehasonlításához, hasonlóan a termékpiacokhoz, mind mennyiségi mind pedig ár alapú mérésre is lehetőség van.

A munkaerőpiacok országhatárokon átívelő integrációja sokkal szórta, kevésbé megfigyelhető jelenség, mint a termék vagy a tőke piacoké. Általában azt sugallják, hogy a nemzetközi migránsok<sup>11</sup> száma évről évre együtt növekszik a föld lakosainak számával. Ennek ellenére a World Migration Report alapján ez az arány az elmúlt évtizedekben alacsonyabb volt, mint 100 évvel korábban. Martin<sup>12</sup> (2000) tanulmányára hivatkozva 2000-ben kb. 150 millió, a föld lakosságára vetítve 2,5% -os nemzetközi migráns aránnyal kalkuláltak, míg 1965-ben 75 millió migráns, a föld akkori népességének 2,2%-a indult országhatáron túlra munkaszerzés céljából.

<sup>11</sup> Az ismertett cikkben a migráns definíció szerint migráns (bevándorló) az, aki idegen országban több mint egy évre munkaszerzés céljából telepedett le.

<sup>12</sup> Martin, S.F. (ed.) (2000) World Migration Report: 2000, Copublished by the International Organization for Migration and the United Nations

A tudás, egy másik termelési tényező áramolhat tárgyasult termékek révén (pl. könyvek) is, és személyes szolgáltatások révén is országból országba. A tudás akkor kínál nemzetközi piaci előnyöket, ha beágyazottsága nem köthető földrajzi helyszínhez, és nem határozzák meg más egyedi jellegek. Amennyiben a tudás kontextus nélkülsége megoldható úgy annak az integráció szempontjából döntő jelentősége lesz, mert akkor már bárhol és bármikor alkalmazható és elérhetővé válik.

### A részleges-globalizáció, mint kutatási program

Ghemawat ismerteti azokat a leginkább használt mérési lehetőségeket, amelyek az országhatárokon átívelő piaciinterakciók elemzésében szerepet játszanak, de mint megemlíti, ezek távolról sem segítik a piacok tökéletes integrációjának, a globalizációnak a megértését. Ghemawat szerint a fél-globalizáció két egymással ellentétes perspektíva között áll: egyrészt elértünk egy olyan állapotot, közel a teljesen integrált globálishoz, ahol számos praktikus érv sorakozik fel az országhatáron átívelő piaci integrációk mellett. (Giddens, 1996;<sup>13</sup> Held et al., 1999<sup>14</sup>). Másrészt a részleges-globalizáció lehetőség a vállalatok számára pl. az üzleti stratégiák kialakításában országos vagy helyi szinten, viszont ehhez fontos osztályozni a vállalati stratégiákat a földrajzi kiterjedtség alapján is (lásd 1.3. táblázat).

**1.3. táblázat: A vállalati stratégia tárgykörei a működés nemzetközi kiterjedtsége alapján**

		A stratégia szintjei	
		Üzleti egység (Business unit)	Vállalat (corporate strategy)
Figyelem a hazai (helyi) adottságokon	Ország / Régió	1. Klasszikus üzleti stratégia	2. Klasszikus vállalati stratégia
Figyelem a nem hazai (helyi) adottságokra	Több ország / több ország, egy régióban	3. Nemzetközi üzleti stratégia	4. Nemzetközi vállalati stratégia

Az egyes típusok jellemzői:

1. A klasszikus üzleti stratégia: üzletileg és helyileg is meghatározott, konkrét tevékenységekkel, egy meghatározott (anya)országban ill. annak régióiban.
2. A klasszikus vállalati stratégia: a cég kiemelt területeire fókuszál az erőforrások, tudás egyéb üzleti tényezők analitikus elemzése jellemzi, szemben az általános üzleti stratégiával.
3. A nemzetközi üzleti stratégia: az üzleti egységekaktivitása, erőforrásai és tudásbázisa a befogadó országok által meghatározottan hely-specifikus.
4. A nemzetközi vállalati stratégia: hazai (anyaországbeli) és nemzetközi,(befogadó országokhoz igazodó hely-specifikus) megoldások jellemzik, a kutatásokban még feltáratlan terület.

<sup>13</sup>Giddens, A. (1996) 'Keynote address at the United Nations Research Institute for Social Development, as excerpted in 'Essentialm atter'', UNRISDN ews, No. 15.

<sup>14</sup>Held, D., McGrew, A.G., Goldblatt, D. and Perraton, J. (1999) Global Transformations: Politics Economics and Culture, Stanford University Press: Stanford

A fenti megfontolások alapján Ghemawat a multidiverzifikált vállalatok nemzetközi stratégiáját elemezve a sikeres nemzetközi stratégiát *az adaptációs, az aggregálási és az arbitrázs képességekből* vezeti le. E három jellegzetes képesség együttes alkalmazásával biztosítható az egyes vállalatok nemzetközi piaci jelenléte, nemzetközi integrációja. A nemzetközi üzleti stratégiákban a hely-specifikusság által nyújtott egyedi tartalmak megfogalmazása, e három képesség együttes kiaknázását jelenti.

Azok a cégek, amelyek sikeresen használják ki a részleges-globalizációból fakadó befogadó országaik nyújtotta helyi előnyöket, mobilizálható erőforrásaik révén növelni tudják teljesítményüket, és többnyire hasonló tevékenységgel lépnek fel különböző országokban (ők a "horizontális" multinacionális vállalatok (horizontal MNE). Meg kell említeni a jellegzetes arbitrázs előnyökért fellépő vállalatokat, akik elsősorban az országok közötti különbségeket használják ki. Ezek az előnyök a tevékenységek a földrajzilag diverzifikál elhelyezkedésből adódnak, amelyeket ezek a cégek nemzetközi értékláncukban integrálják. Megfigyelhető, hogy ezek a cégek ún. függőlegesintegrációban mozognak, és Ghemawat a vertikálás multinacionális vállalatcsoport névvel (vertical MNE) illeti őket.<sup>15</sup>

A nemzetközi multinacionális vállalatok vizsgálatánál a sokáig elmentek a helyspecifikusság kérdésköre mellett, holott a nemzetközi vállalatok esetében a szemi-globalizáció fogalma megvilágítja a stratégia tényleges helyes tartalmát, azok piaci helyzetének bemutatása mellett. A szemi-globalizáció tovább gazdagítja azt a stratégiaépítési folyamatokat, ami túlmutat a teljes elszigeteltségen és tovább segíti a teljes integráció felé vezető sztandardizációs folyamatot.

Az egy-ország és egy-világ (one-country, one-world) koncepció alapján a cégek versenyében a hozzáadott érték szerepe tovább erősödik, amelyet két területen lehet elérni, az egyik az aggregálás a másik pedig az arbitrázs.

Az aggregálás azt használja ki, hogy az egyes, egymáshoz közeli országok egy régióban hasonlóak (kulturális, nyelvi, földrajzi), és ezek együttes menedzselése révén tesz szert előnyre. Az aggregálás kutatásához további vizsgálati szempontok ill. alkalmazási lehetőségek adódhatnak:

- az adaptálás (hazai, anyaországban alkalmazott megoldást igazítják a befogadó országokhoz)
- a platformosodás során az üzlet globális, mindegyik országban egyaránt alkalmazott modellje kap hangsúlyt, míg a helyi (befogadó országokban alkalmazott) eljárások kisebb jelentőséggel bírnak.
- a klaszteresedés - egyes országok csoportosítás régióként, amely határozottabb és intenzívebb jelenlétet biztosíthat, mint az ottani, egyes országra kidolgozott adaptációs megoldások.

Az arbitrázs a különböző országok közötti abszolút költségekben meglévő különbségeket használja ki, és ezen keresztül igyekszik piaci pozícióit költségelőnyök révén erősíteni. Az arbitrázs korai példája a külkereskedelemben a 16-17. századból a bálnavadászat, a 18.

---

<sup>15</sup> Dicken (1986, 1992) két termelési koordinációs stratégiát különböztet meg: horizontális terjeszkedés, valamint vertikális integráció míg Van Dierdonck és Bruggeman (1983) szerzők az integrációnak három dimenzióját különbözteti meg. A hierarchikus, a horizontális és a vertikális integrációt (Chikán, 1997) idézi: Erdős Rita: A nemzetközi termelési hálózatok - a globális versenyképességek kiépítése in: A globális értékláncok – a multinacionális vállalat, mint globális gyár Fejezetek a nemzetközi üzleti gazdaságtanból 6 Műhelytanulmányok Vállalatgazdaságtan Intézet 2014, szerk: Czakó Erzsébet pp. 44-59.

században több országra kiterjedő, vertikálisan integrált mezőgazdasági és bányászati vállalatok kialakulása, míg ez a megoldás a 19. században a nemzetközi bankhálózatok elindulásával mozdul el a szolgáltatás irányába.

## Összegzés

Ghemawat tanulmánya 2003-ban jelent meg, azután hogy 2001-ben a World Trade Center<sup>16</sup> terrortámadás érte, és még azelőtt, mielőtt a 2008 Lehman Brothers<sup>17</sup> egész világra kiterjedő pénzpiaci krachot okozott volna a nem-fizető adósok, és az ő hitelekkel fedezett értékpapírok árfolyamának összeomlásával. 2003-ban még nem látszódott a 2011-es arab tavasz<sup>18</sup> óta, a menekültkérdés, a kelet-európai jól képzett gazdasági migránsok elvándorlása, a görögök államcsődje és a globális terrorizmus okozta bizonytalanság és kiszolgáltatottság. A 21.században a válságok nem hallgatnak, gyakrabban jönnek, váratlanabb helyekről, mint korábban és ezzel együtt sokkal intenzívebb a hatásuk.

A tanulmány ugyanakkor értelmezni kívánta azt a sokkot, amely megrázott egy, az 1990-es óta szépen ívelő gazdasági növekedést megrázta. A multinacionális cégek és stratégiaalkotók, Ghemawat-hoz hasonlóan keresik azt a puffert, amely kellő és kiszámítható keretet ad gyors irányváltásra. Ghemawat a gazdaságok részleges integrációjában, azon belül a hely-specifikusság karakterének feltérképezésében adott választ, a helyi szempontok felerősítésére. Ha a hangsúlyok eltolódnak, akkor miért van szükség globális értékláncre, országhatárokon átívelő stratégiákra?

Ghemawat nem cáfolja a gazdasági események történelmi és politikai meghatározottságát, de amikor a nemzetközi vállalatok globális karakterét hely-specifikusság alapján pozicionálja, akkor jó elméleti matematikusként absztrakcióként kezeli a pénz, a tudás és munkaerő áramlásának folyamatát. Ezzel nem ad választ a nemzetközi vállalatok expanziós stratégia alkotására csupán újabb kérdőjeleket vet fel. Csak pozitív adaptációs technikákban és sikeres stratégiákban gondolkodik. Az integrációt sikerre vivő evolúciós szelekció, a stratégia kiválasztás folyamata hiányzik. Túl steril a környezet, kockázatoktól mentes. Hiába a részleges integritás, érezhetően nincs visszavonulás vagy újratervezés kockázatok és mellékhatások esetén az adaptációs, aggregálási és arbitrázs szentháromságában. Csak vertikális és horizontális előre van. Az idő és a változás sebessége nincs bekalkulálva a rendszerbe, annak ellenére, hogy véleménye szerint a globalizáció súlypontjai nagyon gyorsan változnak. A globális vállalatok által biztosított hozzáadott értékek pedig ezzel együtt értékelődnek fel vagy tolódnak el. Reziliensé teszik-e az adaptációs, aggregálási és arbitrázs képességek a jövő vállalatát?

Egy későbbi 2011-ben, az *The Economist*-ban megjelent cikk alapján a kiszervezett termelőegységek hamarosan akár vissza is költözhetnek az Egyesült Államokba - az olcsóbb munkaerő már nem is olyan olcsó, és több a kockázat is. Ghemawat<sup>19</sup> ebben a cikkben már beszél arról, miszerint milyen szembetűnő a beszállítói láncok rövidülése. Ahogy a cikk írja a munkaerőpiaci arbitrázsra épülő vállalkozások visszatelepednek a kiszervezett fejlődő országokból. A fejlődő országok gazdaságának növekedésével a fizetések is emelkednek.

---

<sup>16</sup><http://www.economist.com/topics/world-trade-center>

<sup>17</sup><http://www.economist.com/topics/lehman-brothers>

<sup>18</sup>[https://hu.wikipedia.org/wiki/Arab\\_tavasz](https://hu.wikipedia.org/wiki/Arab_tavasz)

<sup>19</sup> Multinational manufacturers Moving back to America May 12th 2011 | NEW YORK | From the print edition The Economist letöltés: <http://www.economist.com/node/18682182>



Ahogy a cikk írja, a kínai gyári munkások fizetése 2005-től 2010-ig 69%-kal emelkedett, az arbitrázs kihasználásával járó nyereség így egyre alacsonyabb.

### Hivatkozott irodalom

*Czakó Erzsébet* (szerk., 2014): A globális értékláncok - a multinacionális vállalat, mint globális gyár Fejezetek a nemzetközi üzleti gazdaságtanból 6 Műhelytanulmányok Vállalatgazdaságtan Intézet

*Czakó Erzsébet – Reszegi László* (szerk, 2010): Nemzetközi vállalatgazdaságtan, Alinea Kiadó

*Ghemawat Pankaj*: Semiglobalization and International Business Strategy in: Journal of International Business Studies, Vol. 34, No. 2, Focused Issue: The Future of Multinational Enterprise: 25 Years Later (Mar., 2003), pp. 138-152 <http://www.jstor.org/stable/3557149>

*Ghemawat, P.* (2010): Finding Your Strategy in the New Landscape. Harvard Business Review, March 2010. 54-60.

*Giddens, A.* (1996) Keynote address at the United Nations Research Institute for Social Development, as excerpted in 'Essential matters', UNRISD News, No. 15.

*Held, D., McGrew, A.G., Goldblatt, D. and Perraton, J.* (1999) Global Transformations: Politics, Economics, and Culture, Stanford University Press: Stanford

*Feenstra, R.C.* (1998) 'Integration of trade and disintegration of production in the global economy', Journal of Economic Perspectives 12(4): 31-50.

*Frankel, Jeffrey, A.* (2001) Assessing the Efficiency Gain from Further Liberalization in Porter, Roger B., Pierre Sauve, Arvind Subramanian & Americo Beviglia Zampetti, (eds.) Efficiency, equity, and legitimacy: the multilateral trading system at the millennium, Brookings Institution Press: Washington, D.C.

Multinational manufacturers Moving back to America May 12th 2011 | NEW YORK | From the print edition The Economist letöltés: <http://www.economist.com/node/18682182>

<http://www.economist.com/topics/world-trade-center>

<http://www.economist.com/topics/lehman-brothers>

[https://hu.wikipedia.org/wiki/Arab\\_tavaszi](https://hu.wikipedia.org/wiki/Arab_tavaszi)

## 2. Érték-konfigurálás a versenyelőnyért: értékláncok, érték-műhelyek és érték-hálózatok<sup>20</sup>

-

**Juhász-Dóra Katalin**

PhD hallgató, BCE Turizmus Tanszék, Marketing és Média Intézet

*Charles B. Stabell a GeoKnowledge (üzleti tanácsadással foglalkozó vállalat) társalapítója, a stratégiai fejlesztésekért felelős elnök, korábban ügyvezető igazgatója. A vállalat alapítása előtt és közben a Norwegian School of Management professzora stratégia területen.*

*Oysten D. Fjeldstad a Telenor nemzetközi stratégiai elnöke, a Norwegian School of Management elnöke. Kutatási területe az értékteremtés és a stratégia-menedzsment. Közgazdász képesítését Norvégiában szerezte, majd MSc végzettséget ért el az információs rendszerek területén, PhD fokozatát a University of Arizona gazdálkodás és menedzsment szakán szerezte.*

### Absztrakt

A tanulmányban Charles B. Stabell és Oysten D. Fjeldstad 1998-as munkája kerül ismertetésre a Porter-féle értékláncra (1985) fektetve a hangsúlyt. A két szerző a vállalati értékteremtés konfigurációs megoldásainak három különböző fajtáját vázolja fel, az értéklánc, az érték-műhely és az érték-hálózat kerül bemutatásra, amelyek révén a vállalati szintű értékteremtés megvalósulhat. A három modell stratégiai pozicionálási lehetőségként is ismertetésre kerül. Az alternatív értékteremtési megoldások alkalmazásával az értéklánc-elemzés a vállalati versenyelőny megtartását támogatja.

### Bevezetés

Nelson (1991) szerint központi kihívást jelent azt megérteni, hogy a vállalatok miben különböznek egymástól mind az elméleti síkon, mind a vállalati stratégiai menedzsment területein. Különösen érdekes kérdés a dinamikus gazdasági és intézményi környezetben a verseny logikájának a változásának a vizsgálata (Prahalad és Hamel, 1994). A vállalatelméletben és a stratégiai menedzsmentben erre a kérdéskörre összpontosít az erőforrás-alapú vállalatelmélet ill. megközelítés (pl. Wernerferlt, 1984, Barney, 1991). A tanulmány célja, a vállalati értékteremtés alternatív megoldásainak a vizsgálata és annak feltárása, hogy a vállalatok az értékteremtés szempontjából miben különbözhetnek a versenyképességük elérésében. A Porter-féle értéklánc koncepció (1985) az elfogadott, domináns modell a vállalati szintű értékteremtés elemzésében.

Az értéklánc-elemzés egy meghatározott vállalat tevékenységeit a stratégiailag meghatározó résztevékenységekre bontja, annak érdekében, hogy a költségekre és a termékek egyediségére gyakorolt hatásuk átlátható legyen. Úgy is fogalmazhatunk, hogy az értéklánc a vállalat belüli tevékenységek és folyamatok egy sajátos értelmezése a versenyelőnyök szempontjából. Porter (1985) szerint az értéklánc-elemzés általános logikája minden iparág vállalatára alkalmazható.

---

<sup>20</sup> Charles B. Stabell and Oysten D. Fjeldstad (1998) Configuring Value for Competitive Advantage: on Chains, Shops, and Networks. Strategic Management Journal, Vol. 19, p.413-437. alapján

Az elsődleges és támogató tevékenységek a vállalatok versenyelőnyeinek megfelelően változóak, és ez iparágfüggőek is.

A szerzők az elemzés alapjául szolgáló értéklánc-modellt eltérő iparágak vállalati példáin próbálták alkalmazni, azonban nem minden esetben jártak sikerrel. A cikk megjelenését megelőző négy évben többször kudarcot vallottak az értéklánc keretrendszerének az alkalmazása során. A Crown Cork & Seal tanulmány (1977) az értékláncot, mint logikai folyamatot úgy említi, hogy az kevésbé alkalmas a szolgáltatási iparágak vállalatainak a jellemzésére.

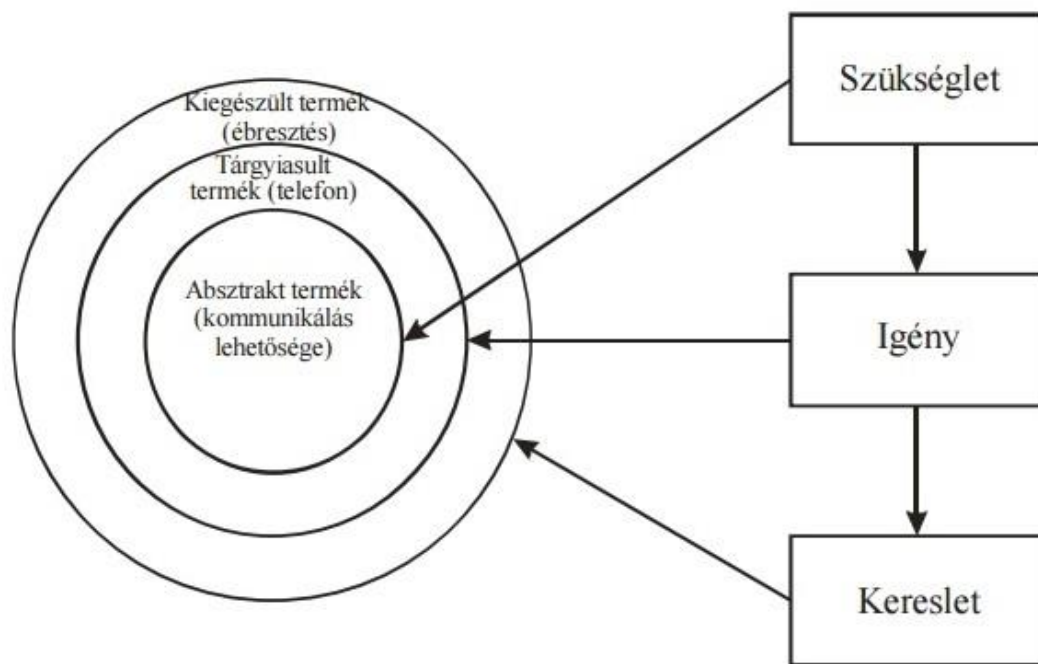
Vegyük példának a biztosító társaságokat. Nagyon nehéz nyomon követni, hogy mit szereznek be, mi kerül előállításra és mit jelent esetükben a disztribúció. Csak meglehetősen csekély számú vállalati vezető tekintén a biztosítással nem rendelkező személyeket „inputnak”, amelyekből a szolgáltatás/gyártás során a biztosított személyek, mint outputok kerülnek „előállításra”. Egy biztosítási termékekkel és kötésével foglalkozó vállalat nem tekinthető papír-átalakító társaságnak sem, amely biztosítási kötvényeket hoz létre üres papírokból. Ez nem azt jelenti, hogy az adminisztrációs tevékenység és a dokumentumok áramlása nem képezik részét az értékteremtési folyamatnak. Hammer és Schonberger (1990) rámutattak arra is, hogy fellépnek olyan tevékenységek is, mint például a dokumentumok áramoltatása, amely jelentős költséget jelent a biztosítási társaságok számítógépes rendszereinek üzemeltetése során. Számos stratégiaileg jelentős tevékenység, mint például a kockázatkezelés, a biztosítási számítások vagy az ügyfélkapcsolati-menedzsment folyamatai nem jellemezhetőek megfelelően az értéklánc modellje alapján.

Hasonló problémák lépnek fel a bankok értéklánc-modell szerinti elemzése során. A szerzők azt tapasztalták, hogy az értéklánc elemzés gyakran azzal végződik, hogy inputként tekintik a bank által végzett elsődleges tevékenységeket, vagy az elsődleges tevékenységeket a fő műveletekre bontják. Az értékláncmodell egyik esetben sem tud a kölcsönadó és a kölcsönfelvevő közötti tevékenységek tükrében működni. Hasonló problémák jelentkeznek az olajipari vállalatok vizsgálata során is, amikor részletes vizsgálat alá kerülnek a támogató tevékenységek, mint például a technológiák fejlesztése. Az értékteremtés az olajiparban többféleképpen is létrejöhet, például egy óriás olajmező felfedezése során vagy egy újfajta innovatív kitermelési eljárás mód kifejlesztése során, amely forradalmasíthatja a hagyományos megoldásokat. Az így létrejövő új érték azonban ritkán korrelál a költségekkel. Az érték és az értéklánc elemzéséhez kiindulásként szükséges definiálni a termék vagy jelen esetben szolgáltatás fogalmát és annak jellemzőit.

### **A vevői/fogyasztói érték: a termék és annak szintjei**

Az értéklánc elemzéshez érdemes abból a termékből kiindulni, amit a vállalat előállít. Amikor a vállalatok által nyújtott értékről beszélünk, mindenképpen látni kell, hogy a termék a vevő és a marketing tevékenységrendszer szempontjából egy szükségletkielégítő szolgáltatáscsomag, amelynek három különböző szintje különböztethető meg (Józsa, 2000, és Kotler – Keller, 2006). Absztrakt, tárgyiasult és kiegészült termékek képezik a három termékszintet, amelyek együttesen eredményezik a vevői ill. fogyasztói értéket (lásd 2.1. ábra).

**2.1. ábra: A termék szintjei**



Forrás: Józsa 2000, 151. o.

Absztrakt termék alatt a termék magja, az alaptermék érthető, ez teszi a terméket alkalmassá egy adott szükséglet kielégítésére. A tárgyasult termék, elvárt termék, rendelkezik az alapvető szükséglet kielégítésén túl elvárt olyan hasznossággal is, mint például a csomagolás, stílus, minőség vagy márkanév. A kiegészült termék az elvárt tulajdonságokon túl további kiegészítő hasznossággal rendelkezik. A vevők/fogyasztók nem feltétlenül várják el ezeket a tulajdonságokat, de hozzájárulnak ahhoz, hogy a versenytársak termékeitől megkülönböztethetővé váljanak a cég termékei ezek a tulajdonságok által, mint például a garancia, házhozszállítás, hitel vagy üzembe helyezés révén.

A marketing eme koncepciójameghatározó szereppel bír a vállalati értéklánc tevékenységeinek a definiálása során is, mégpedig a vállalat vevői/fogyasztói szempontjából. Az elemzés során a koncepciónak két kiegészítő szerepe van. Egyrésztől hozzájárulhat az értéklánc változtatásához a termék-specifikus módosítások és a volumenbecslés miatt, másrésztől ösztönözheti az elvárt outputra vonatkozó fókuszálást.

### **A vevői/fogyasztói érték és tevékenységei**

Porter (1980) a vállalati versenyelőnynek két általános formáját különbözteti meg. Az egyik lehetőség a differenciálás (megkülönböztetés), ami a vevői/fogyasztói értéket úgy határozza meg, hogy a versenytársakhoz képest kínált egyediség lehetőséget teremt a termékdifferenciálás alkalmazására. A differenciált termékek, amennyiben a vevők értékelik a termék egyediségét, és a versenytársakénál magasabb árat hajlandók fizetni értük, többletbevételt teremtenek a vállalat számára a versenytársakhoz viszonyítva. A versenyelőny másik lehetősége a költségek alacsonyan tartása. Ebben az esetben az iparági átlagnak megfelelő termék az iparági átlag költség szint alatt került előállításra, majd az átlagos iparági áron került értékesítésre, és a kettő különbsége eredményezi a versenytársakhoz viszonyítva a többlet bevételt ill. jövedelmezőséget a vállalat számára. A vevői/fogyasztói érték tehát kétféleképpen is

meghatározható, a költségek csökkentésével, amely alacsonyabb árat eredményezhet, vagy olyan egyedi teljesítmények fejlesztésével, amelyeket a vevők a termék használatával érhetnek el. Porter versenyelőnyrel kapcsolatos alapelvei (1980) szerint a termék költségét kell csökkenteni vagy az egyediségét szükséges növelni, ahhoz, hogy a termék fel tudja venni a versenyt az iparági átlag termékekkel. Ahhoz, hogy ez megvalósulhasson, az értéklánc-elemzés ad elemzési eszközt.

Az értéklánc-elemzés szerint a versenyelőny abból fakad, hogy a vállalat az értékteremtési folyamatait egymáshoz kapcsolódó résztevékenységekre bontja, ezek lesznek az építőelemek, amelyek összekapcsolása révén a vállalat a vevői számára vonzó termékeket állít elő. Az értéklánc-konfiguráció (Porter, 1985) a vállalati értékteremtés egymáshoz kapcsolódó kétszintű megközelítése. Az elsődleges tevékenységek közvetlenül részt vesznek az értékteremtésben azáltal, hogy a vevők számára nyújtott értéket (a költségeket és/vagy az egyediséget) közvetlenül befolyásolják, a támogató tevékenységek pedig ehetővé teszik az elsődleges tevékenységek fejlesztését és/vagy hatékonyabb ellátását. (Hasonló kategorizálást alkalmaz Kornai 1971, de Chalvron és Curien 1978, Stabell 1982).

A vállalati tevékenységek közötti kölcsönös függőséggel Thompson (1967) is foglalkozik, aki megkülönböztet váltott, szekvenciális és fordított kölcsönös függőségeket, azaz interdependenciákat a vállalati értékteremtő tevékenységeknél, amelyek megjelennek a vállalatok által alkalmazott értékteremtési technológiákban is. Kapcsolat van a vállalaton belüli közös erőforrások felhasználása és a vállalatok egymástól való kölcsönös függősége között. Annak megfelelően, hogy a vállalatok szállítói ill. vevői oldala között milyen mértékben állapítható meg a kölcsönös függőség, annak mértékében osztoznak egymással a közös erőforráson.

### **A három érték-konfigurációs modell: értéklánc, érték-műhely és érték-hálózati modell**

A szerzők három általános érték-konfigurációt különböztetnek meg: értéklánc (lásd később), érték-műhely és érték-hálózat.

A szerzők az *érték-műhely konfiguráció* (value shop) alatt egy probléma megoldására irányuló modellt értenek, amely intenzív technológiai irányultságú (Thompson, 1967). Az erőforrások kiválasztása, kombinálása és sorrendje a megoldandó problémától függ. A vevői igény (érték) a vevő problémájával egyenlő. Tipikus példaként említik az olyan technológia intenzív professzionális szolgáltatásokat nyújtó cégeket, mint a gyógyszergyártókat, a jogi tanácsadókat, a tervezői és a mérnöki szolgáltatásokat nyújtókat. A „műhely” elnevezés ezeknek a cégeknek arra a jellegzetességére utal, hogy ezek a cég sajátos és meghatározott problémák típusaira orientáltan szervezik össze tevékenységeiket, mint ahogyan az az autójavító műhelyekre jellemző. A műhely metafora azt jelzi, hogy mind a problémák mind a probléma-megoldó erőforrások fontosak az érték-műhelyek összeszervezésében és irányításában. A műhely metafora azt is jelzi, hogy a technológia-intenzív szervezetek gyakran a teljesítményüket is növelik, és a költségeiket is csökkentik, ha a probléma megoldás objektumát bevonják értékalkotó tevékenységeik közé. Példaként szolgál, ahogyan a pácienseket bevonják a gyógyszerészet esetében, vagy a tanácsadást az ügyfél helyszínein végzik.

A harmadik érték-konfiguráció az *érték-hálózat* (value network), amely a vállalatok közötti kapcsolatok során teremt értéket, azáltal, hogy az ügyfelek/vásárlók között közvetítői szerepet tölt be. Ez azt jelenti, hogy az érték-hálózatok olyan közvetítő technológián (Thompson, 1967)

alapulnak, amelyek olyan ügyfeleket/vevőket kötnek össze, amelyek függetlenek kívánnak maradni. Ezek például pl. a telefontársaságok, a kereskedelmi bankok, a biztosítótársaságok vagy a postai szolgáltatást nyújtók.

A szerzők szerint szükség van a három értékkonfigurációs modell megkülönböztetésére. Az értékkonfiguráció-elemzés egy olyan megközelítés, amely a vállalati szintű versenyelőnyt határozza meg három különböző értékteremtési logika mentén. Az értékteremtési diagram egyfelől egy elemzési eszköz, amely segít meghatározni egy adott vállalat esetében az értékteremtés helyét és létrejöttének módját (Morecroft, 1992). Az elemzés egy lehetőség arra is, hogy a cég jelenlegi versenyhelyzetét felmérjék, megértsék, fenntartsák, és tovább erősítsék, a vállalat, mint vizsgálati egység elemzése során. Az 2.1. számú táblázat foglalja össze a három értékteremtési konfiguráció fontosabb jellemzőit.

**2.1. táblázat: Az értékkonfigurációs modellek áttekintése**

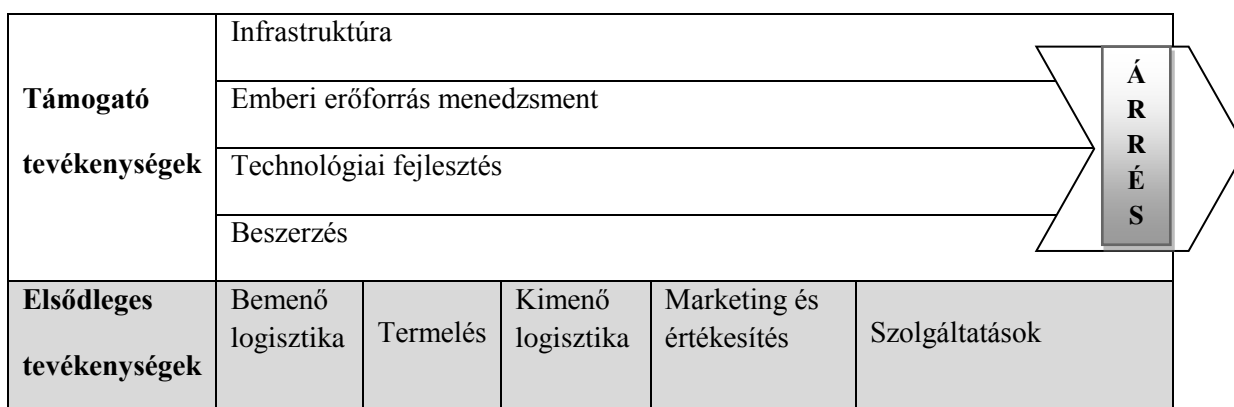
	<b>Értéklánc</b>	<b>Műhely</b>	<b>Hálózat</b>
<i>Az értékteremtéslogikája</i>	Inputok termékeké történő átalakítása	Ügyfélproblémák megoldása	Ügyfelek összekapcsolása
<i>Elsődleges technológia</i>	Összekapcsolt	Intenzív	Közvetítő
<i>Az elsődleges tevékenységi csoportok</i>	Belső logisztika Termelés Kimenő logisztika Marketing Szolgáltatások	Probléma-azonosítás és megoldás Választás Végrehajtás Ellenőrzés/értékelés	Hálózati promóció és szerződéseken alapuló irányítás Szolgáltatásnyújtás Infrastruktúra működtetése
<i>Az interaktivitás fő logikája</i>	Szekvenciális	Ciklikus	Szimultán, parallel
<i>Az elsődleges tevékenységek fő interdependenciája</i>	Felváltott Szekvenciális	Felváltott Szekvenciális Viszonzásra építő	Felváltott Viszonzásra építő
<i>Fő költségkószók</i>	Méretgazdaságosság Kapacitás-kihasználtság		Méretgazdaságosság Kapacitás-kihasználtság
<i>Fő értékkozók</i>		Hírnév	Méretgazdaságosság Kapacitás-kihasználtság
<i>Az üzleti értékrendszer struktúrája</i>	Egymáshoz kapcsolódó értékláncok	Hivatkozott és kapcsolódó műhelyek	Egymásra épülő és összekapcsolt hálózatok

Forrás: Stabell & Fjeldstad 1998, 415. o.

## Az értéklánc

A szerzők Porter 1985-ös munkája nyomán kiindulási pontnak tekintik az értéklánc koncepcióját, amit az első kifejtett értékkonfigurációs modellnek tekintenek. Az értéklánc gondolatmenetének a lényege, hogy a vállalat elsődleges tevékenységei egymáshoz láncszerűen (szekvenciálisan) kapcsolódnak (Porter, 1985), és ezáltal folyamatot képezve vezetnek el a vállalat vevőinek igényei kielégítéséhez, miközben ezek megvalósulását a támogató tevékenységek teszik lehetővé. Nem csak jelen cikk szerzői, de számos kutató, tanácsadó és vállalati szakember átformálta, és bővítette a koncepciót gyakorlati tapasztalatok alapján. Fawcett és Fawcett (1995) például azt vizsgálták, hogyan illeszkedik be az értéklánc az ellátási lánc koncepciójába. Bowersox és Closs (1996) szerint a fogyasztói igény kielégítésére való törekvés, a vállalat alapvető céljának a külső összetevője, míg a belső, a nyereség, többféleképpen mérhető. Mérhető például a fogyasztói vendéglégedettség vagy a vállalat oldaláról például a szolgáltatás mértéke, és ezek összeilleszthetők az ellátási lánc koncepcióval. A vállalat akkor elégíti ki a fogyasztók igényeit, ha egyúttal hozzájárul a belső vállalati célok megvalósításához is.

**2.2. ábra: Az értéklánc-koncepció**



Forrás: Stabell & Fjeldstad 1998, 418. o. alapján

### Az elsődleges tevékenységek:

- bemenő logisztika: olyan tevékenységeket értünk alatta, amelyek a termékbeszerzés lebonyolításával, tárolásával és az inputok kezelésével állnak kapcsolatban
- termelés: inputok átalakítása a végső termék állapotába
- kimenő logisztika: végtermék tárolása és a fizikai disztribúciója
- marketing és értékesítés: olyan tevékenységek halmaza, amelyek biztosítják, hogy a vevők megvásárolhassák a termékeket, és arra is ösztönzik őket
- szolgáltatás: olyan tevékenységek köre, amelyek a szolgáltatásnyújtás feltételeinek elősegítésében vesznek részt, hogy fenntartsák a termék értékét

### A támogató tevékenységek:

- beszerzés: inputok beszerzésével kapcsolatos tevékenységek
- technológia fejlesztése: minden olyan tevékenység, amely a termék és a folyamatok fejlesztésével hozhatóak kapcsolatba
- humán erőforrás-menedzsment: személyzet toborzásával, felvételével, oktatásával, fejlesztéssel, ösztönzésével és kompenzációjával kapcsolatos tevékenységek

- vállalati infrastruktúra: általános menedzsment tevékenységek a tervezéssel, pénzüggel kapcsolatos jogi és vállalati ügyek és minőség-menedzsment

Elméleti szempontból az értéklánc-koncepció új megvilágításba helyezi a vállalati tevékenységszervezést (Chikán, 1997). A tevékenységek, amely a vállalatban belül folynak, egy olyan hatékonysági kritérium szempontjából értékelődnek, amelyek azt fejezi ki, hogy az egyes tevékenységek milyen mértékben járulnak hozzá a vállalat alapvető céljának a teljesüléséhez. A vállalat alapvető célja a fogyasztói igény kielégítése nyereség elérése mellett. Eszerint a vállalat értéklánca olyan tevékenységek sorozatából áll, amelyek az erőforrásokból különböző transzformációkkal olyan nagyobb értéket állítanak elő, amelyet a fogyasztó maga értéknek ismer el (Chikán, 1997). A fő kérdés tehát nem az, hogy a vállalat hogyan értékeli a termelési folyamatát/értékesítését, hanem az, hogy a fogyasztó számára a befektetett munka és más erőforrás igénybevétele mennyire értékelhető. A vállalat alapvető célja akkor valósul meg, ha a fogyasztói igény úgy elégül ki, hogy ez a vállalat számára rentábilis. Ebben az esetben a fogyasztó elismeri az értéket azáltal, hogy hajlandó érte olyan árat fizetni, ami fedezi a vállalat költségeit, és ezen kívül még nyereséget is biztosít a cégnek.

### **Az ellátási láncok és az érték-hálók**

A cikk megjelenése, 1998 óta szinte közhellyé vált, hogy nem atomizált vállalatok, hanem vállalatok hálózatai versenyeznek egymással. Emellett jelenséggé is és kutatási objektumként is elterjedt az ellátási lánc. Az ellátási láncokat nem szabad összetéveszteni az értékláncokkal. Az ellátási láncok meghatározott tevékenységeket nyújtón vállalatok olyan összekapcsolódó sorozata, amelyben mindegyik érintett szereplő tevékenysége a legvégső fogyasztó igényeinek a kielégítését szolgálja. Azaz fogalmazhatunk úgy is, hogy az ellátási lánc a legvégső fogyasztói igény szempontjából egymáshoz kapcsolódó vállalatok, vállalati értékláncok sorozata, amelyek együttműködése, beszállító-vevői kapcsolataik elengedhetetlenek a legvégső fogyasztói érték létrehozásában. Az értékhálózatokkal párhuzamosan, a szakirodalomban gyakran említésre kerülnek az ellátási hálózatok. A vállalati gyakorlatban ugyanis bármilyen termék előállításához a tevékenységeknek nem egy lineáris láncsorozatát, hanem egy hálózatát szükséges kiépíteni. Ebből a hálózatból azonban leképezhető egy láncolat, amely mentén a végsőtermék előállításának az útja végigkövethető a legvégső fogyasztóig. Az ellátási lánc működése során a fogyasztói igény kielégítésének folyamatában az egyes lépéseket a technológiai-szervezési szükségességek határolják be, míg más lépések az ellátási lánc vállalatainak vezetői döntéseinek múlnak. Az, hogy az egyes folyamatok mikor és hogyan lépnek át egyes folyamatból a másikba, számos döntés eredménye. Az ellátási lánc elmélet egyik kiemelkedő képviselője, Richard Lamming (1996), a repülőtéri kiszolgálórendszerek példáján keresztül mutatja be, hogy azok az eredeti fogyasztói igény (az utasnak a földi közlekedésből a légi közlekedésbe való áthelyezése) helyett milyen sokféle szempontot és érdeket szolgálnak, de aligha foghatóak fel egy, az eredeti igényt kielégítő értékláncnak.

### **Összefoglalás**

A stratégiának számos definíciója létezik. Normann és Ramirez (1993) szerint a stratégia az értékteremtés művészete. A szerzők, Charles B. Stabell és Oysten D. Fjeldstad jelen tanulmányban az értékteremtésben rendelkezésre álló tudás elmélyítésére és bővítésére törekedtek a Porter-féle értéklánc koncepció továbbfejlesztésével.



A cikk problémafelvetése szerint az értéklánc-elemzés leginkább a feldolgozóiparban a gyártással foglalkozó iparágak vállalataira alkalmazható, ezért a szerzők további két modellt írnak le, megalkotva az értékkonfiguráció modelljeit. A termékszintek koncepciójából kiindulva, megállapítható, hogy az értéklánc-elemzés például a szolgáltatások esetében is alkalmazható, ha a modellben üresen marad néhány résztvevő, az arra utal, hogy a résztvevő nincs jelen az érintett vállalat értékláncában.

Véleményem szerint az ismertetett modell a Porter-féle értéklánc-koncepció bővített alkalmazása, amely a vállalatok mélyebb megértésére és a tevékenységek komplex átlátására szolgál, de számottevő elméleti vagy gyakorlati újdonsággal nem bír.

## Hivatkozott irodalom

*Barney, J. B.* (1991). Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, 17, pp. 19-120.

*Bowersox, D. J. and Closs, D. J.* (1996). *Logistical Management: The Integrated Supply Chain Process*, Marketing and Advertising Series, McGraw-Hill International Editions, McGraw-Hill Series in Marketing, ISBN:9780071140706

*Chikán, A.* (1997). Vállalatok és funkciók integrációja. Folyamatjellegű irányítás alprojekt zárótanulmánya, Versenyben a világgal kutatási program Z8 kötete

*Crown Cork and Seal Company, Inc.* (1977). HBS Case 9-378-024, Harvard Business School, Boston.

*de Chalvron, J. G. and J. G. Curien* (1978). Information, energy and labor force. In M. C. J. Elton, W. A. Lucas and D. W. Conrath (eds.), *Evaluating New Telecommunication Services*. Plenum Press, New York, pp. 224-246.

*Fawcett, S. E. and Fawcett, S. A.* (1995). The firm as a value-added system: integrating logistics, operations and purchasing, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 25, Iss. 5, pp. 24-42.

*Hammer, M.* (1990). Reengineering Work: Don't automate, Obliterate, *Harvard Business Review*, July-August, pp. 104-112.

*Józsa, L.* (2000). *Marketing*, Veszprémi Egyetemi Kiadó, Veszprém, pp. 151.

*Kornai, J.* (1971). *Anti-Equilibrium*. North Holland, Amsterdam.

*Kotler, P. – Keller, K.* (2006). *Marketingmenedzsment*, Akadémiai Kiadó, Budapest.

*Lamming, R.* (1996). Squaring lean supply with supply chain management, *International Journal of Operations & Production*, Vol. 16 Iss. 2., pp. 183-196. ISSN: 0144-3577.

*Morecroft, J. D. W.* (1992). Executive knowledge, models and learning, *European Journal of Operational Research*, 59, pp. 9-27.

*Nelson, R. R.* (1991). Why do firms differ, and how does it matter? *Strategic Management Journal*, Winter Special Issue, 12, pp. 61-74.

*Normann, R. and Ramirez, R.* (1993). From value chain to value constellation: Designing interactive strategy', *Harvard Business Review*, 71 (4), pp. 65-77.

*Porter, M.* (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press, New York.

*Porter, M. (1985). Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. Free Press, New York.*

*Prahalad, C. K. and G. Hamel (1994). Strategy as a Field of study: Why search for a new paradigm?, Strategic Management Journal, Summer Special Issue, 15, pp. 5-16.*

*Schonberger, R. J. (1990). Building a Chain of Customers, ISBN: 9781416573302, Free Press, New York.*

*Stabell, C. B. (1982). Office productivity: A microeconomic framework for empirical research, Office: Technology and People, 1(1), pp. 91-106.*

*Stabell, C. B. and Fjeldstad, O. D. (1998). Configuring Value for Competitive Advantage: on Chains, Shops, and Networks. Strategic Management Journal, Vol. 19, pp. 413-437.*

*Thompson, J. D. (1967). Organizations in Action. McGraw-Hill, New York.*

*Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm, Strategic Management Journal, 5(2), pp. 171-180.*

### 3. A beszállítás általi tanulás- learning-by-supplying<sup>21</sup>

-  
**Vajkai Éva**

PhD hallgató, BCE Marketing Tanszék, Marketing és Média Intézet

*Juan Alcacer<sup>22</sup> a Harvard Business School professzora, PhD-jét nemzetközi üzleti gazdaságtanból és stratégiából szerezte, MA diplomáját Közgazdaságtanból az University of Michigan-en kapta meg. Mindemellett rendelkezik MBA diplomával is. PhD tanulmányai előtt a McKenzy&Co. vállalatnál dolgozott Latin-Amerikában. Leginkább a telekommunikációs iparágban tevékenykedő vállalatok nemzetközi stratégiai iránt érdeklődik. Jelenlegi kutatásai a verseny hatását vizsgálják a multinacionális vállalatok helyi döntéseiben.*

*Joanne E. Oxley<sup>23</sup> a Rottman School of Management professzora. PhD fokozatát, csak úgy, mint az MA és az MBA diplomáját is az University of California-n szerezte meg. Kutatásai középpontjában az outsourcing és az együttműködésre épülő stratégiák állnak és a gazdaságban, illetve az intézményi környezetben fellelhető nemzetközi különbségek hatásait vizsgálja a vállalati stratégiára és a teljesítményre nézve.*

#### **Absztrakt**

Az outsourcing néhány iparágban több mint egy egyszerű összetevője a beszerzési gyakorlatnak, mert magában foglalhatja komplett termékek legyártását, amelyet gyakran a fejlődő országok beszállítói végeznek. A beszállítók növekvő szerepének és képességének megértése a globális ellátási láncban stratégiai kérdéssé nőtte ki magát, mind beszállítói, mind a vevői oldalon. A cikkben bemutatott kutatás célja az volt, hogy a mobil telekommunikációs iparágra fellelhető adatbázis segítségével megválaszolja a következő kérdéseket: Milyen tényezők szükségesek ahhoz, hogy a beszállítók technológiai és piaci képességeket tudjanak kiépíteni? Számít-e, hogy kinek/mely vállalatnak a beszállítója egy cég? A terméktervezésben vagy a gyártásban való részvétel a kulcs a beszállítók tanulásához? Ugyanaz a kapcsolat, amely támogatja a technológiai innovációt vajon hozzájárul-e a saját márkájú termékek bevezetésének sikeréhez, vagy ez másfajta tudást igényel?

#### **Bevezetés**

A piacok globalizálódásának és az offshore outsourcing (tevékenységek külföldre történő kiszervezésének) elterjedésének köszönhetően az ellátási lánc menedzselése stratégiai kérdéssé vált. Az outsourcing néhány iparágban már nemcsak egy egyszerű összetevője a beszerzésnek, hanem magában foglalja komplett termékek gyártását, amelyet gyakran a fejlődő országok beszállítói végeznek. Ebben az új közegben a beszállítók növekvő szerepének és képességeiknek a megértése fontossá vált mind beszállítói, mind a vevői oldalon. A globális ellátási lánc iránti érdeklődést tovább tetézte az a spekuláció, mely szerint néhány fejlődő országbeli beszállító sikeresen ki tudja használni a tapasztalatait, és eredeti termék gyártóként

---

<sup>21</sup> Juan Alcacer – Joanne Oxley (2013): Learning-by-supplying, Strategic Management Journal, DOI: 10.1002/smj

<sup>22</sup>Forrás: <http://www.hbs.edu/faculty/Pages/profile.aspx?facId=178197>, letöltés időpontja: 2015. május 28.

<sup>23</sup>Forrás: <https://www.rotman.utoronto.ca/FacultyAndResearch/Faculty/FacultyBios/Oxley.aspx>, letöltés időpontja: 2015. május 28.

(Original Equipment Manufacturer, röviden csak OEM) jelennek meg, ami által önállóan is életképesse tudnak válni az iparágukban. Ez a folyamat, amely „learning-by-supplying”-ként, azaz a beszállítás általi tanulásként vált ismertté, veszélyt jelenthet az addigi piacvezetők, a vevők számára. Példával is illusztrálva a változást, a cikkben a következő esetet hozták fel a szerzők: *A taiwani alapítású Inventec a világ legnagyobb notebook, számítógép és szerver beszállítójaként ismert, amely vevői közé tartozik a Hewlett-Packard és a Toshiba is. Nemrég az Inventec Kínában és Indiában is elkezdte forgalmazni saját márkás számítógépeit. Ezek a számítógépek kínai operációs rendszerrel és szoftverrel működnek, így jelen pillanatban még nem versenytársai a vevőinek.*

Más anekdotaszerű bizonyíték is megerősíti a beszállítói tevékenység és a vállalati (szervezeti) képességfejlesztés közötti kapcsolatot, azt sugallva, hogy a technológiai és marketingképességek szükségesek a vevőktől független értékesítési sikerhez. Ez aztán különösen hatékony utat biztosít a megnövekedett és fenntartható jövedelmezőséghez a beszállítók számára. Ehhez kapcsolódóan is hoztak fel egy példát a szerzők: *Az Acer felismerve, hogy a számítógép összeszerelés a piac legkevésbé jövedelmező szegmense, Stan Shih vezérigazgató úgy döntött, hogy a vállalat feljebb lép az értékgörbén (value curve), mégpedig az alkatrészek és a disztribúció területén szükséges képességek fejlesztésével. Ez az alkatrészgyártás területén stabil technológiát, míg a disztribúció területén erős márkát, valamint különféle értékesítési csatorna kiépítését és hatékony logisztikát követelt. A vállalat mindkét területen sikerrel járt.*

Az értékgörbén való feljebb jutás nyilvánvaló előnyei ellenére kevés példa van olyan vállalatokra, amelyeknek sikerült kitörniük az OEM beszállítói pozícióból és vevőik életképes világszínvonalú versenytársaivá válniuk. Annak ellenére, hogy az Acer példája 2000-ben ikonikussá vált, számos vállalat azon törekvései, amelyek a saját termékek eladásainak fenntartását célozták meg, megtorpantak. Így a vállalatok bevételeinek többsége továbbra is az OEM beszállítói kapcsolatokból realizálódik.

Ezek a megfigyelések mind a stratégia kutatóiban, mind az OEM beszállítóknál számos kérdést vetettek fel:

- Milyen mértékben tudják hasznosítani az OEM beszállítók a megszerzett tapasztalataikat annak érdekében, hogy megfelelő technológiai képességeket tudjanak kiépíteni és elérjék a saját márkás értékesítési sikert?
- Milyen tényezők könnyítik meg a learning-by-supplying folyamatokat?
- Számít-e, hogy kinek/milyen OEM-nek a beszállítója egy vállalat?
- A terméktervezésben vagy a gyártásban való részvétel jelenti a tanulás kulcs tényezőjét?
- Ugyanaz a kapcsolat, amely támogatja a technológiai innovációkat vajon hozzájárul-e a saját márkájú termékek bevezetésének sikeréhez, vagy ez másfajta tudást igényel?

A szerzők a témában fellelhető kevés empirikus kutatási eredménnyel magyarázzák választásuk fontosságát. A learning-by-supplying folyamatot a mobilkommunikációs eszközök (pl. mobiltelefon, okostelefon) iparágán keresztül mutatják be. Ennek oka abban keresendő, hogy ez dinamikus iparágak tekinthető, és gyakran került az offshore outsourcing és a képességek migrációjáról szóló viták középpontjába. A hipotézisek megfogalmazásához a szerzők az ezzel a témakörrel kapcsolatos elméleteket használták. Összekapcsolták a technológiai képességek (pl. szabadalmi tevékenység) fejlődését és a marketing képességeket (pl. saját márká bevezetése és értékesítése) az OEM beszállítók tapasztalatának időtartamával és kiterjedtségével az iparágban, a vevői jellemzőkkel, a beszállítói kapcsolattal és azokkal a kezdeti erőforrásokkal és képességekkel, amit a beszállító ad hozzá a kialakult kapcsolathoz.

Az empirikus kutatás során a szerzők egy olyan új adatbázist használtak fel, amely minden releváns beszállítói kapcsolatot tartalmazott a tervezésre és a gyártásra vonatkozóan, és amely felölelte a mobiltelefon iparág történetét is. Az adatokat összekapcsolták azokkal, amelyek információt tartalmaztak az OEM beszállítók szabadalmi tevékenységére az 1995. és 2010. között bevezetett szabadalmakra vonatkozóan. Ez egy olyan képet mutatott a fejlődő beszállítói kapcsolatokról az iparágban, amely során megállapítható, hogy melyik OEM beszállítónak sikerült a beszállítói folyamat során tanulni és független technológiai innovációt és saját márkájú termékek értékesítését elérnie.

## **Az elméleti háttér és a hipotézisek**

A *learning-by-supplying* fogalmat a szerzők úgy értelmezik, mint a technológiai és marketing képességek olyan felhalmozását, amelyre a vállalat OEM beszállítóként tesz szert. Összhangban Shih mosoly-görbe (Smiling Curve) koncepciójával (Batlett – Ghoshal, 2000), a szerzők azzal a feltételezéssel indítottak, hogy a beszállítók célja, hogy feljebb lépjenek az értékgörbén. Ez más szavakkal azt jelenti, hogy önálló innovátorokká és gyártókká szeretnének válni saját márkájú termékeik gyártásával és piacra vitelével. Ennek eléréséhez azonban technológiai és marketing erőforrások felhalmozása szükséges. Korábban már volt szó arról, hogy a szerzők ezen a területen végzett kevés empirikus kutatással indokolták a téma relevanciáját. Azonban korábban már sor került olyan vizsgálatokra, amelyek fókuszában olyan a témához kapcsolódó folyamatok kerültek elemzésre, amelyeken keresztül megfigyelhető volt a vállalatok képességeinek felhalmozása és versenypozíciójuk erősítése. Erre felhozható példaként a *learning-by-doing*, a nemzetközi kereskedelemről vagy a nemzetközi partnerszövetségekből való tanulás. A korábbi kutatási eredményeket felhasználva került sor a hipotézisek megfogalmazására azzal a céllal, hogy összekössék a beszállítói tanulást (technológiai és marketing képességek felhalmozása) az OEM beszállítók tapasztalatának az időtartamával és kiterjedtségével az iparágban, illetve a vevői jellemzőkkel. A szerzők célja nem egy új elmélet alkotása volt, hanem ennek az új és fontos jelenségnek a megértése.

A *learning-by-doing*, vagy másképpen fogalmazva a *tapasztalatból való tanulás*sal foglalkozó irodalom az 1960-as évekig nyúlik vissza (Arrow, 1962). A témával kapcsolatos kutatási eredmények mind alátámasztották, hogy a cégek saját és közvetlen tapasztalatai által tanulnak leginkább. Későbbi kutatások olyan más szemszögből is megvizsgálták a *learning-by-doing* hatását a vállalat teljesítményére, mint a túlélés, a termelékenység vagy az innováció. Ugyanakkor születtek kutatási eredmények a külkereskedelem és az innováció kapcsolatának vizsgálatából is. Arra alapozva, hogy a külkereskedelmük révén olyan tudásforráshoz jutnak a vállalatok, amihez külkereskedelem híján aligha lenne esélyük, a kutatók különféle vizsgálatok során bizonyítékot találtak a *learning-by-exporting* (az *exportból való tanulás*) jelenségre. Salomon és Shaver (2005) kutatásai pl. azt eredményezték, hogy az exportálás vállalati szinten jelentős növekedést idéz elő a technológiai (ezt a szabadalmi felhasználás növekedésben mérték) és a termék innováció területén (új termékek bevezetése). Ezekből a kutatási eredményekből kiindulva az első hipotézist a következőképpen fogalmazták meg:

*1. hipotézis: Az OEM beszállítók képességeinek felhalmozása pozitív viszonyban van a felhalmozott beszállítói tevékenység időtartamával és kiterjedtségével.*

A *learning-by-exporting* jelenség mellett szóló legfőbb érv a vonatkozó irodalomban, hogy a vevők tapasztaltabbak az export ügyletekben, és a hazai vevőknél sokkal fejlettebb és/vagy

különböző követelményeket támasztanak. Ez az export vevőknek való kitérttség lehetővé teszi a beszállítók számára, hogy további képességeket halmozzanak fel. Ez az érvelés áll a mögött az állítás mögött is, hogy a helyi vállalatok hatékonyan tudnak tanulni a multinacionális vállalatoktól, ha és amennyiben beszállítóikká válnak. Számos munka készült a vertikális FDI kapcsolatok feltárására. Pack és Saggi (2001) elméleti modellje azt mutatja be, hogy a multinacionális vállalatok (multik) és a beszállítók közötti tudás átadás egyaránt hordoz előnyöket, ami a megnövekedett hatékonyságban és innovációban mutatkozik meg, mégpedig olyan mértékben, amilyen mértékben a multik motiváltak az aktív tudásátadásban. Hasonló eredményre jutottak más kutatások is, főleg az autóipar és egyéb, komplex termékeket gyártó iparágakban. Ebből kiindulva fogalmazták meg a szerzők a második hipotézist:

*2. hipotézis: Az OEM beszállítók képesség felhalmozása összefüggésben áll a vevők által birtokolt képességek szintjével.*

Természetesen az eltérő beszállítók eltérően profitálnak a beszállítói kapcsolataikból. Blalock és Simon (2009) tanulmányukban, ahol az FDI-t vizsgálták az indonéziai feldolgozóiparban, kiderült, hogy pozitív kapcsolat van a megnövekedett FDI és a helyi vállalatoknál megfigyelhető termelékenység javulása között, amit a helyi vállalatok tudás abszorpciós (felszívó) kapacitása fékezett, mérsékelte. A következő hipotézis érvényességét a korábban elvégzett kutatások adják, melyek szerint a tanulás a stratégiai partnerektől feltételekhez kötött, például a vállalati szövetség szempontjából releváns tudás kezdő állományához. Ebből kiindulva a 3. hipotézis a következőképpen hangzik:

*3. hipotézis: Az OEM beszállítók képesség felhalmozása pozitív összefüggésben áll a náluk már meglévő képességek szintjével.*

Amellett, hogy a tudás-abszorpciós kapacitás fontosságát hangsúlyozzák a partnerek közötti tanulás során, a korábbi, vállalati szövetségeket vizsgáló kutatások azt is alátámasztották, hogy a partnerek közötti tudásmegosztás mértéke és az egymástól történő tanulás függ a szövetség kiterjedtségétől is, pl. azon a tevékenységek körétől, amibe a partnerek együtt vágunk bele. Általánosságban, ha szövetség a gyártás mellett magába foglalja a tervezést (dizájn) vagy a K+F tevékenységeket, akkor ez kikényszeríti a tudásmegosztás mértékének a növekedését a résztvevők között. A learning-by-supplying kontextusában ezek az eredmények azt sejtetik, hogy azok a beszállítói kapcsolatok, amelyek magukba foglalják a gyártás mellett a tervezést (dizájn) is (angolul Original Design and Manufacturing, röviden ODM kapcsolatnak nevezik), jobb lehetőségeket ad a beszállítói tanulásra, mint azok, amelyekben csak gyártanak (tisztá OEM kapcsolat esetén). Az ehhez kötődő hipotézist a szerzők a következőképpen fogalmazták meg:

*4. hipotézis: Egy OEM beszállító képességeinek felhalmozása nagyobb lesz az ODM kapcsolatban, mint a tisztá OEM kapcsolatban.*

## **A mobilkommunikációs iparágának fejlődése**

A mobilkommunikációs készülékek iparága viszonylag újnak számít. Az első mobiltelefonok 1985-ben jelentek meg, de a kereslet az 1990-es évek elejéig nem volt jelentős, innentől kezdve azonban exponenciális növekedésnek indult. Az iparágat kezdetben olyan márkák gyártói uralták, mint a Nokia, a Motorola, a Sony és az Ericsson, később megjelent a Samsung és az LG is. Ezek mellett a márkák mellett azonban megjelentek újak is, többek között a beszállítók

saját márkájú készülékeket hoztak forgalomba. Annak ellenére, hogy a piac drámai mértékben növekedett, az iparági koncentráció magas maradt: 2010-ben az értékesítés 80%-át 5 vállalat adta. A telekom-robbanás (telecom boom) bekövetkezéséig, vagyis az 1990-es évek végéig a kereslet növekedés különösen nagy volt, ekkor következett be egy fordulópont: a kereslet meghaladta a kínálatot. Fontos megemlíteni, hogy ellentétben más elektronikai szektorhoz tartozó iparágakkal, a vezető márkagyártók körében eléggé ritka volt a gyártás kiszervezése ebben az időszakban, ami két dologgal magyarázható. Egyfelől megfigyelhető volt a technológiai változás gyors irama, másfelől hiány volt megfelelő beszállítókból. Ezért a vállalatok még többet fektettek saját gyáraikba válaszként a kínálatban felmerülő hiányra. A 2000-es évek elején azonban a mobiltelefonok iparágában is egyre elterjedtebbé vált az outsourcing. Számos vállalat adta el gyárait más elektronikai termékek gyártásával foglalkozó vállalatnak, mint a Flextronics-nak vagy a Foxconn-nak. A gyártás először Európában és Észak-Amerikában összpontosult, de ezt a szerepet hamar átvette Ázsia. Az outsourcing először csak gyártási (tisztá OEM) megállapodásra vonatkoztak, majd később a vezető márkagyártók kiszervezték a tervezést (dizájn) is, ezáltal ODM megállapodásokat kötve a beszállítóikkal.

A vezető márkagyártók az eladás helyét tekintve vagy a kiskereskedelmen vagy a mobilhálózati szolgáltatókon, vagyis operátorokon keresztül értékesítik termékeiket. Ezek a szolgáltatók a telekom-robbanás ideje alatt szerették volna megtalálni a kínálat kontrollálásának módját. Tették ezt azért, hogy ellenállóbbak legyenek a kínálati hiány okozta fenyegetéssel szemben, de okként merült fel az is, hogy közvetlen befolyást szerezzenek a design területén, illetve hogy növeljék a hardvereik és a szolgáltatásaik integrációját. Mivel az operátoroknak vagy kicsi, vagy semmiféle tapasztalatuk nem volt a termékgyártás területén, ezért ODM megállapodásokat kötöttek a beszállítóikkal, és így saját márkanév alatt értékesíthették saját termékeiket.

Nyilvánvaló, mi ösztönözte a beszállítókat arra, hogy feljebb lépjenek az értékgörbén és versenytársakká váljanak: a vezető márkagyártók profit rátája jóval meghaladta az övékét. A taiwani HTC Corp. sikeresen vezette be 2006-ban saját márkás termékeit. A vállalat sikerét illusztrálандó, 2004-ben a profitrátája 18% volt, ez 2008-ra 33%-ra emelkedett, miközben a fő gyártók, mint a Nokia, Samsung vagy a Motorola bruttó árérése 25-30% közé volt tehető ebben az időszakban. Bár a HTC sikere a globális mobil eszköz-piacon nem elhanyagolható, a legtöbb saját márkát piacra dobó beszállító csak az otthoni piacon jelent meg a termékeivel.

Fontos kiemelni, hogy az iparág ún. „outsourcing beszállítói” nagy utat tettek meg a kiszervezés kezdete óta. Míg az 1990-es évek elején szinte alig rendelkeztek telekommunikációhoz köthető szabadalommal, addig mára közülük sok innovátornak számít, és szerte a világon szabadalmaztatta újdonságait. Ezeket figyelembe véve a learning-by-supplying folyamat komoly motiváló erővel bír a technológiai és a marketing képességek felhalmozásával kapcsolatban, ami szükséges az értékgörbén való feljebb lépéshez.

A mobiltelefon piacon egyfelől a vezető márkagyártóktól, másfelől a mobiltelecom operátoroktól juthatnak a végső fogyasztók a készülékekhez, az összekötő kapocs pedig mindkét esetben az OEM beszállítók, hiszen ők állítják elő a termékeket. A szerzők saját, illetve egyéb megfigyelésekre hivatkozva úgy vélik, hogy a vezető márkagyártók erősebb technológiai képességeket birtokolnak, mint az operátorok, ezért ez előbbiek beszállítói fejlettebb technológiához juthatnak hozzá. A megfigyelők ugyanakkor felhívják a figyelmet arra is, hogy a vezető márkagyártók hajlamosak védeni az alapvető technológiájukat a beszállítóikkal szemben. Ezzel szemben az operátorok kiszervezték az ún. felső piaci szegmens csúcstelefonjainak gyártását is, bevonva ezzel a beszállítókat a dizájn-ba és a gyártásba is.

Fontos ugyanakkor megjegyezni ennek az okát. Az operátorok részéről a nagyobb hajlandóság a tudásmegosztásra azzal magyarázható, hogy elsősorban a telecom szolgáltatásokkal kapcsolatos területeken vannak versenyhelyzetben, a beszállítókkal való tudásmegosztás aligha ásná alá profitjukat, éppen ellenkezőleg. Nem ez a helyzet a vezető márkagyártók esetében: nekik egyensúlyozni kell a tudásmegosztás adta előnyök és az ebből adódó OEM beszállítók piacra lépésének veszélye között, és mindemellett veszélyt jelent számukra a tudásuk kiszivárgása a versenytársaikhoz.

### **A kutatás során felhasznált adatok**

Az empirikus kutatáshoz a szerzők számos adatforrást használtak fel. Ennek magyarázata, hogy céljuk a projekt során az volt, hogy egy olyan széleskörű adatbázist hozzanak létre, amely tartalmazza a termékek dizájnásával és gyártásával kapcsolatos beszállítói viszonyt minden olyan vezető márkagyártó és operátor esetében, akik aktív szereplői voltak az iparágnak az outsourcing megjelenésétől egészen a kutatás kezdetéig. Ahhoz, hogy a széleskörű adatbázis összeálljon, számos magán adatbázist és web-alapú erőforrást, jelenlegi és archivált oldalakat (pl. amelyek az elektronikai termékek összehasonlításával foglalkoznak), iparági szövetségek adatait, média és kormányzati weboldalakat használtak fel. A vevői-beszállítói viszony fennállását úgy biztosították, hogy csak azok a kapcsolatok kerültek be az adatbázisba, amelyek legalább két adatbázisban előfordultak.

A szerzőknek szembe kellett nézniük az iparági összeolvadások és felvásárlások problematikájával is, amely a vizsgált időszakban jellemző volt az iparágra. Annak érdekében, hogy csak független vállalatok kerüljenek be az adatbázisba, különféle forrásokat felhasználva (például ISI Emerging Markets, Orbis) győződtek meg a tulajdonosi előzményekről. Az OEM beszállítói képesség felhalmozása miatt a megfigyelés egysége a beszállítói év volt, ezt követően sor került az outsourcing párok meghatározására, mégpedig mindegyik beszállítóra évenként.

A szerzők úgy vélték, hogy a learning-by-supplying folyamatot a beszállítók technológiai és marketing képessége, a vállalat és a beszállítói viszony jellemzői mind befolyásolják, így ez is különféle adatforrásokat igényelt, mint a DWPI<sup>24</sup> adatbázis a szabadalmakkal kapcsolatban vagy a Compustat's Worldscope Global pénzügyi adatai. Ezekből az adatbázisokból nyert információkat a beszállítói és vevői vállalatokhoz kapcsolták. Az így létrehozott adatbázisban 113 beszállító vállalat került bele, csakúgy, mint 154 vezető márkagyártó és operátor az 1995. és 2010. közötti időszakra. 13 beszállító azonban kikerült az adatbázisból, mert a beszállítói tevékenység mellett saját márkájú termékeket is piacra dobtak, így a szerzők véleménye szerint nem lett volna értelme a szabadalmi tevékenység változásának vagy a saját termékek bevezetésének vizsgálatának.

A szerzők rámutattak, hogy bár teljes mértékben nem jelenthetik ki, hogy az adatbázisuk minden iparági szerződést tartalmaz, de a lehetőségekhez mérten a lehető legátfogóbb adatbázist hozták létre az iparágra, melyet az iparági szakértők is megerősítettek.

---

<sup>24</sup>Derwent World Patents Index: A nemzetközi szabadalmak olyan átfogó, értéknövelt adatbázisa, amely lefedi a technológia minden területét. Forrás: [http://www.stn-international.com/dif\\_dwpi.html](http://www.stn-international.com/dif_dwpi.html), letöltés ideje: 2015. 08.05.



## A módszertan és az eredmények bemutatása

A kutatás során a hipotézisek vizsgálata került a középpontba, amelyet a módszertan bemutatásánál a szerzők az alábbi módon foglaltak össze:

Az OEM beszállítók által felhalmozott technológiai és marketing képességek kapcsolatban állnak

H1: a beszállítói kapcsolatuk időtartamával és a kiterjedtségével;

H2: a vevők képességeivel vagy fejlettségével;

H3: a beszállítókkorábban meglévő saját képességeivel;

H4: a beszállítói kapcsolatok természetével.

A kutatás során három függő változót határoztak meg a szerzők, egy a technológiai, kettő pedig a marketing képességekhez volt köthető. Mindhárom modell a következő alapstruktúrát követi:

Beszállítói képességek<sub>it</sub> =  $E_{it-1} + C_{it-1} + S_{it-1} + R_{it-1} + \delta_t + \eta_i + \epsilon_{it}$ ; ahol

A beszállítói képességektől évben a tapasztalatot jelöli a  $t-1$ -dik évig,

$E_{it-1}$  az „ $i$ ” beszállító tapasztalatának időtartamát és a kiterjedtségét jelöli a  $t-1$ -dik évig,

$C_{it-1}$  az „ $i$ ” beszállító vevőjének képességeit és egyéb releváns jellemzőit jelöli a  $t-1$ -dik évig,

$S_{it-1}$  az „ $i$ ” beszállító korábbi tapasztalatait és egyéb jellemzőit mutatja a  $t-1$ -dik évig,

$R_{it-1}$  azt a kapcsolatot írja le, amelyben a beszállítónak része volt a  $t-1$ -dik évig,

$\delta_t$ ,  $\eta_i$  jelölik az év és a beszállítóvállalat állandó hatását,

$\epsilon_{it}$  a hibtagot jelöli.

## A függő változók

A beszállítók technológiai képességének elemzésének alapjául szabadalmi adatokat használtak a szerzők. A  $PATENTS_{it}$  jelöli azokat az iparághoz kapcsolódó szabadalmi családokat (patent family), amelyeket a sikeresen nyújtottak be USA-ban; az  $i$ -edik beszállító a  $t$ -edik évben. Mivel ez a változó megszámlálható, ennél a változónál fix hatású negatív binomiális becslést (fixed-effect negative binominal estimation) alkalmaztak.

A marketing képességeket kétféle függő változóval mérték. Az első az  $OWN BRAND_{it}$ , amely egy olyan indikátor változó, amely az első saját márkájú mobiltelefon bevezetését mutatja az  $i$ -edik beszállító esetében. Ennek értéke 0, ami abban az esetben lesz 1-es, amikor bevezetésre kerül a saját márkájú mobiltelefon. Ezek a modellek random hatású logit dummy szerinti évek alapján kerültek meghatározásra. A másik függő változó a  $BRANDED SALES_{it}$ , amely az  $i$  beszállító  $t$  időben eladott saját márkájú telefon számát jelöli. Ezek az értékesítési mutatók fix hatású lineáris regressziók.

## A független változók

Az elemzés során használt független változókat három fő csoportba sorolták a szerzők. Az első kategóriába sorolható változók mérik vállalat beszállítói tapasztalatának időtartamát és a kiterjedtségét a mobiltelefonok piacán. A kategórián belül használt változók:

- $SUPPLY TIME_{it-1}$ ,
- $CUM. CUSTOMERS_{it-1}$ .

A következő kategóriába a vevő jellemzőivel kapcsolatos változók kerültek besorolásra:

- CUSTOMER PATENTS<sub>it-1</sub>,
- CUM.LEADERS<sub>it-1</sub>,
- CUM. OPERATORS<sub>it-1</sub>.

Az utolsó kategória a beszállító legfontosabb jellemzőit mérő változókat tartalmazza:

- HAS PRIOR PATENTS<sub>it-1</sub>,
- LOG ASSETS<sub>it-1</sub>,
- LOG SALES<sub>it-1</sub>,
- LOG R&D<sub>it-1</sub>,
- LOG FIRM AGE<sub>it-1</sub>.

Az ezen kívül használt változók azt jelölik, hogy a beszállító és vevő között milyen megegyezés volt:

- CUM. OEM<sub>it-1</sub>, ami a csak gyártással kapcsolatos megegyezést jelöli,
- CUM. ODM<sub>it-1</sub>, ami magában foglalja a tervezést és a gyártást is.

A 3.1. táblázatban a beszállító és a technológiai képességek felhalmozása közötti kapcsolatot mutatja be, amelynek mérőszáma a beszállítók szabadalmainak változása. Mindegyik modell magában foglalja a vállalat és az évi fix hatást, így azok a beszállítók, akik nem jegyeztek be szabadalmat, kiestek az elemzésből. Az 1. és a 2. modell a beszállítói tevékenység időtartama és kiterjedése, valamint a technológiai képességek felhalmozódása közötti kapcsolatot tárja fel (1. hipotézis). Az eredmények azt mutatják, hogy az időtartam is releváns, habár a beszállítói tanulás szempontjából jelentősebb hatása van a nyújtott szolgáltatási tevékenység kiterjedtségének.

Ami azokat a változókat illeti, amelyek a beszállító jellemzőit tartalmazzák, pozitív és releváns együttmozgások figyelhetők meg a LOG SALES és a HAS PRIOR PATENTS változókkal kapcsolatban, amelyek egybecsengenek az abszorpciós kapacitással kapcsolatos vitákkal (3. hipotézis). Az együttthatók becslése alapján az eszközök értékei, a K+F tevékenységekre költött összeg, és a vállalat életkora irreleváns a 1. és a 2. modellben.

A 2. hipotézissel kapcsolatban megállapítható, hogy pozitív összefüggés van a beszállítók új vevőinek technológiai fejlettsége és a beszállítók saját, későbbi szabadalmi tevékenysége között. Ez arra utal, hogy a beszállítók hasznot húznak abból, hogy a vevőik megosztják velük a technológiájukat. Bár úgy tűnt, hogy nem számít, hogy a vevők piacvezetők-e, viszont az számított, hogy operátor piacvezető volt. Ezt alátámasztandó, a CUM. OPERATORS negatív és szignifikáns együtttható volt minden specifikációban. Ez arra enged következtetni, hogy a technológiai tanulás azoknál a vállalatoknál alacsonyabb, akik operátoroknak szállítanak be, ha minden más változatlan.

A korábbi kutatási eredményekkel megegyezően és a 4. hipotézissel kapcsolatban az eredmények azt mutatják, hogy abban az esetben tudnak a beszállítók a leggyorsabban tanulni a vevőiktől, ha a gyártáson kívül a tervezésbe is bevonják őket.

3.1. táblázat: A technológiai képességek felhalmozása

Negative binomial regressions; dependent variable = PATENTS						
	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4	Model 5	Model 6
LOG ASSETS	-0.0955 [1.34]	-0.1015 [1.43]	-0.1027 [1.45]	-0.1199 [1.68] <sup>+</sup>	-0.1483 [2.06] <sup>*</sup>	-0.1891 [2.62] <sup>**</sup>
LOG SALES	0.3701 [4.63] <sup>**</sup>	0.3698 [4.66] <sup>**</sup>	0.3621 [4.56] <sup>**</sup>	0.3707 [4.66] <sup>**</sup>	0.3997 [5.00] <sup>**</sup>	0.4532 [5.68] <sup>**</sup>
LOG R&D	0.0158 [0.63]	0.0073 [0.29]	0.0065 [0.26]	0.0073 [0.29]	0.0056 [0.21]	0.0112 [0.44]
LOG FIRM AGE	0.1308 [1.54]	0.1378 [1.54]	0.1445 [1.57]	0.1735 [1.84] <sup>+</sup>	0.1804 [1.90] <sup>+</sup>	0.1648 [1.75] <sup>+</sup>
HAS PRIOR PATENTS	1.5698 [7.81] <sup>**</sup>	1.5708 [7.81] <sup>**</sup>	1.5544 [7.72] <sup>**</sup>	1.557 [7.72] <sup>**</sup>	1.523 [7.54] <sup>**</sup>	1.4921 [7.40] <sup>**</sup>
SUPPLY TIME	0.0082 [0.61]	-0.0208 [1.31]	-0.022 [1.38]	-0.0191 [1.17]	0.0011 [0.06]	0.0386 [1.92] <sup>+</sup>
CUM CUSTOMERS		0.009 [3.89] <sup>**</sup>	0.0085 [3.64] <sup>**</sup>	0.0057 [1.94] <sup>+</sup>	0.0139 [3.04] <sup>**</sup>	
CUSTOMER PATENTS			0.0003 [2.12] <sup>+</sup>	0.0002 [1.87] <sup>+</sup>	0.0002 [1.74] <sup>+</sup>	0.0002 [1.81] <sup>+</sup>
CUM LEADERS				0.0234 [1.92] <sup>+</sup>	-0.0036 [0.21]	0.0202 [1.18]
CUM OPERATORS					-0.0189 [2.38] <sup>*</sup>	-0.0431 [4.34] <sup>**</sup>
CUM OEM						0.0006 [0.10]
CUM ODM						0.0373 [5.20] <sup>**</sup>
Constant	-5.2853 [13.75] <sup>**</sup>	-5.1804 [13.23] <sup>**</sup>	-5.0765 [12.76] <sup>**</sup>	-5.13 [12.86] <sup>**</sup>	-5.1855 [12.93] <sup>**</sup>	-5.4437 [13.37] <sup>**</sup>
Year fixed effects	Y	Y	Y	Y	Y	Y
Firm fixed effects	Y	Y	Y	Y	Y	Y
Observations	955	955	955	955	955	955
Number of firm ids	67	67	67	67	67	67
Log likelihood	-2324.6	-2318.3	-2316.1	-2314.4	-2311.6	-2303.9
Chi-square	755.34	772.39	778.13	786.74	792.85	827.35
Degrees of freedom	21	22	23	24	25	26
Prob > chi <sup>2</sup>	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000

Absolute value of z statistics in brackets.

<sup>+</sup>Significant at 10%; <sup>\*</sup>Significant at 5%; <sup>\*\*</sup>Significant at 1%.

Forrás: Az ismertetett cikk 2. táblázata

A 3.2. táblázatban a marketingképességek és a beszállítói tevékenység közötti összefüggés kerül bemutatásra. Az 1-3 modellek az OWN BRAND változóval, míg a 4-6 modellek, a BRANDED SALES változóval kerültek vizsgálatra. Ezek a regressziók tükrözik a specifikációkat a 4-6 modellben az előző táblázatból és különösen érdekes eredményeket kapunk, ha összehasonlítjuk a technológiai képességekkel kapcsolatos eredményeket.

**3.2. táblázat: Marketing képességek felhalmozódása**

Models 1–3: Logit regressions; dependent variable = OWN BRAND						
Models 4–6: OLS regressions; dependent variable = BRANDED SALES						
	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4	Model 5	Model 6
LOG ASSETS	−0.3552 [0.56]	−0.2091 [0.37]	−0.2479 [0.46]	0.5113 [0.96]	0.4766 [0.90]	0.4248 [0.77]
LOG SALES	0.3041 [0.49]	0.1028 [0.19]	0.1289 [0.25]	0.7859 [1.67] <sup>+</sup>	0.7754 [1.64]	0.8039 [1.68] <sup>+</sup>
LOG R&D	0.5827 [1.67] <sup>+</sup>	0.4665 [1.51]	0.4643 [1.59]	−0.1551 [1.18]	−0.1343 [1.01]	−0.1402 [1.04]
LOG FIRM AGE	0.8147 [1.18]	0.6816 [1.09]	0.5864 [1.09]	−2.8158 [1.95] <sup>+</sup>	−3.0094 [2.06] <sup>*</sup>	−3.1325 [2.09] <sup>*</sup>
HAS PRIOR PATENTS	−0.2705 [0.30]	−0.2084 [0.26]	−0.1698 [0.22]	1.5068 [1.38]	1.5146 [1.39]	1.5838 [1.43]
SUPPLY TIME	0.1169 [0.38]	−0.2562 [0.80]	−0.2452 [0.78]	−0.0691 [0.45]	−0.0608 [0.39]	−0.0526 [0.34]
CUM CUSTOMERS	0.1679 [1.77] <sup>+</sup>	0.1169 [1.45]		0.072 [5.61] <sup>**</sup>	0.1095 [2.61] <sup>*</sup>	
CUSTOMER PATENTS	−0.0013 [0.92]	−0.0013 [0.89]	−0.0013 [0.92]	0.0002 [0.26]	0.0002 [0.21]	0.0001 [0.06]
CUM LEADERS	−0.3699 [1.23]	−0.0634 [0.25]	0.0618 [0.24]	−0.8149 [4.84] <sup>**</sup>	−0.894 [4.74] <sup>**</sup>	−0.8512 [3.87] <sup>**</sup>
CUM OPERATORS		0.9285 [2.03] <sup>*</sup>	0.8893 [2.02] <sup>*</sup>		−0.0673 [0.94]	−0.0853 [0.99]
CUM OEM			0.0513 [0.62]			0.0861 [1.16]
CUM ODM			0.2203 [1.78] <sup>+</sup>			0.1284 [1.97] <sup>+</sup>
Constant	−8.3689 [2.32] <sup>*</sup>	−7.0489 [2.24] <sup>*</sup>	−8.151 [2.39] <sup>*</sup>	12.0302 [2.81] <sup>**</sup>	12.9359 [2.94] <sup>**</sup>	13.5921 [2.58] <sup>*</sup>
Year fixed effects	Y	Y	Y	Y	Y	Y
Firm fixed effects	N	N	N	Y	Y	Y
Observations	572	572	572	168	168	168
Number of firm ids	74	74	74	31	31	31
Log likelihood	−142.54	−139.74	−138.96	0.47	0.48	0.48

Absolute value of z statistics in brackets.

\*Significant at 10%; <sup>\*</sup>Significant at 5%; <sup>\*\*</sup>Significant at 1%.

Forrás: Az ismertetett cikk 3. táblázata

Ha az 1-3. modellekre fókuszálunk a 3.2. táblázatban, akkor úgy tűnik, mintha a technológiai képességek felhalmozása nem lenne szükséges vagy elegendő feltétele a saját márkájú termékek bevezetésének, amit a HAS PRIOR PATENTS változó jelentéktelenségével magyarázzák. A saját termékek bevezetésének egyetlen megbízható előrejelzője a beszállítók kumulatív tapasztalata, amelyet az operátoroknak való gyártás során halmoztak fel (CUM OPERATORS). Ez ellentmond a korábban ismertetett kutatási eredményeknek, mely szerint az operátoroknak való beszállítás kisebb képesség építéssel jár. Ez az eredmény összefügg azzal, hogy az operátoroknak szükségszerűen be kell vonni a beszállítóikat például a termék definiálásába vagy egyéb, a fogyasztókkal kapcsolatos tevékenységekbe, amely potenciálisan megkönnyíti a marketing képességek fejlesztését. Az eredmények alapján – amik a 3. modellben figyelhetők meg – elmondható, hogy az operátorok sokkal nyitottabbak a beszállítói kapcsolataikban a vezető márkagyártókkal az ODM megegyezésekkel történő összehasonlításban. A 4-6 modellek alapján kiderült, hogy nincs különbség az operátorok és a vezető márkagyártók tapasztalata okozta hatás között, ugyanakkor ennek magyarázatát a kis adatmintának tulajdonítják a szerzők. Az eredmények függvényében megállapítható, hogy a beszállítók akkor tudnak jobban használható tudáshoz jutni, ha az operátorok beszállítói, és különösen akkor, ha ezek piacvezetői szerepben vannak. Más szavakkal kifejezve nem csak az számít, hogy milyen kiterjedtségű a beszállítói tevékenység, az is fontos, hogy kinek szállítanak be a vállalatok.

## Összefoglalás

A bemutatott kutatás középpontjában a beszállítás általi tanulás, a learning-by-supplying folyamat állt. A szerzők rámutattak arra, hogy a piacok globalizálódásának és az offshore outsourcing elterjedésének köszönhetően az ellátási lánc menedzsment stratégiai kérdéssé vált. Ennek egyik fő oka, hogy a beszállítók nem ritkán saját márkájú terméket képesek piacra dobni a learning-by-supplying jelenség miatt. A szerzők fontosnak érezték, hogy a téma relevanciáját gyakorlati példákkal is alátámasszák. Kutatásuk során a mobileszközök iparágában területén vizsgáltak, és a tesztelt hipotéziseket a már megjelent szakirodalom alapján fogalmazták meg.

Véleményem szerint a szerzők nagy figyelmet fordítottak az érvényesség, validitás biztosítására és arra, hogy minden egyes lépésüket explicitté tegyék. A learning-by-supplying folyamatot a technológiai és a marketing képességek felhalmozása függvényében vizsgálták. Ennek alapján kiderült, hogy technológiai tanulásra erős és egyértelmű eredmények mutathatók be. A mintában szereplő beszállítók esetében a szabadalmak száma nőtt abban az esetben, ha a vállalat tapasztalatokat halmozott fel a beszállítói kapcsolatai során. Mindez akkor volt megfigyelhető, ha a gyártás mellett a terméktervezésbe (dizájn) is bevonták őket, más szavakkal, ha ODM megállapodás született a két fél között. A kutatási eredmények alapján a marketing képességek felhalmozása nem ennyire egyértelmű: a legtöbb vizsgált beszállító megpróbálkozott saját márka bevezetésével, de csak kevés esetben volt sikeres. A vizsgálat során ugyanakkor az is kiderült, hogy számít az, hogy egy vállalat milyen vevőnek a beszállítója.

## Hivatkozott irodalom

*Arrow, K. (1962) The economic implications of learning by doing. Review of Economic Studies 29:155-173.*

*Bartlett, C. – Ghoshal S. (2000) Going global: lessons from late movers. Harvard Business Review 78 (2): 132-142*

*Blalock, G. – Simon, DH. (2009): Do all firms benefit equally from downstream FDI? The moderating effect of local suppliers' capabilities on productivity gains. Journal of International Business Studies 40: 1095–1112.*

*Pack, H. – Saggi, K. (2001): Vertical technology transfer via international outsourcing. Journal of Development Economics 65(2): 389–415.*

*Pisano, G. – Shih, W. (2009): Restoring American competitiveness. Harvard Business Review 87(7/8): 114–125.*

*Salomon, R – Shaver, JM. (2005): Learning by exporting: new insights from examining firm innovation. Journal of Economics and Management Strategy 14(2): 431–460.*

## 4. A feldolgozóipar a globális értékláncok tükrében<sup>25</sup>

-  
**Kiss Veronika**

PhD hallgató, BCE Döntésemélet Tanszék, Vállalatgazdaságtan Intézet

*„A termelési folyamatok a globális értékláncokban (Global ValueChains - GVC)” című fejezet egy Bruegelintézet által gondozott kiadványban jelent meg (ManufacturingEurope’sfuture). A **Bruegelintézet** egy európai agytröszt, amely közgazdaságtanra specializálódott. 2005-ben alapították, független és nem csupán tudományos cikket publikál. Célja a nyitott és tényalapú kutatásokon, elemzéseken és párbeszéden alapuló közgazdaságtani szakpolitikák javítása. Bruegel tagok lehetnek EU tagállamok kormányai, multinacionális vállalatok és nemzetközi intézmények, ill. képviselők. A 2013-ban megjelent, elsősorban európai feldolgozóipari adatokra építő kiadvány célközönsége az európai döntéshozók, ezen belül is az Európai Bizottság, mivel a kiadvány a Bizottság legújabb termelés növelését előirányozó célkitűzését kritizálja. A nevezetes célkitűzés 16%-ról 20%-ra tervezi növelni a feldolgozó ipar részesedését az EU GDP-ében<sup>26</sup>. Ennek tükrében a kiadványnak az alábbiakban ismertetett fejezete a feldolgozóiparhoz köthető EU-27 adatokra épül, 2009-re, vagy az ezt megelőző időszakokra. Az adatokat az OECD/WTO 2013-ban összeállított adatbázisából vették.*

*A cikk alapját képező fejezetet három közgazdász állította össze. **Koen De Backer** az OECD Tudományos Igazgatóságánál dolgozik közgazdászként. Előtte a flamand Gazdasági Minisztérium tanácsadója volt. Kutatási területei között szerepelnek a globális értékláncok, a hozzáadott érték a külkereskedelemben, a K+F, valamint a nyílt innováció. **SébastienMiroudot** az OECD Kereskedelem és Mezőgazdaság Igazgatóságánál dolgozik, mint külkereskedelempolitikai elemző. Kutatási területe magába foglalja a szolgáltatások külkereskedelmének elemzését, valamint a globális értéklánchoz köthető szakpolitikákat. **AlexandrosRagoussis** szintén az OECD-nél közgazdász. Ő a külkereskedelem és a külföldiközvetlen befektetés (Foreign Direct Investment-FDI) közötti kapcsolatokat és a szolgáltatások külkereskedelmét kutatja, valamint szakpolitikai és globális értékláncokhoz köthető mikroadatokat elemez.*

### **Absztrakt**

A Bruegel nevű brüsszeli agytröszt<sup>27</sup> az európai feldolgozóipar jövőjéről készült tanulmánykötetének egyik fejezete a globális értékláncokat tárgyalja. A kiadványt jegyző szerzők az EU új, feldolgozóipart érintő célkitűzéseit kritizálják, úgy hogy tudományosan próbálják alátámasztani az EU feldolgozóiparának erősítésére irányuló szakpolitikák feleslegességét. Mindezt a feldolgozóipar globális értékláncainak részletes bemutatásával teszik. A kutatókegyrészt azt hangsúlyozzák, hogy a gyártáshoz köthető tevékenységek egyre nagyobb mértékben vannak kiszervezve, elsősorban a fejlődő, ill. feltörekvő gazdaságokba. Ezzel párhuzamosan pedig bemutatják, hogy a fejlett országok hogyan mozdulnak el egyre inkább a tudás alapú gazdaság felé az innováció, a specializáció, a készségek és a kompetenciák fejlesztésén keresztül. Végül részletezik, hogy a tudás alapú gazdaság hogyan is kompenzálja a

<sup>25</sup>ReinhildeVeugelers (editor), 2013,Manufacturing Europe’s future kiadvány Manufacturing in global value chains című fejezete alapján

<sup>26</sup>European Commission, 2012, A stronger European industry for growth and economic recovery, COM (2012) 582.

<sup>27</sup>[www.bruegel.org](http://www.bruegel.org)

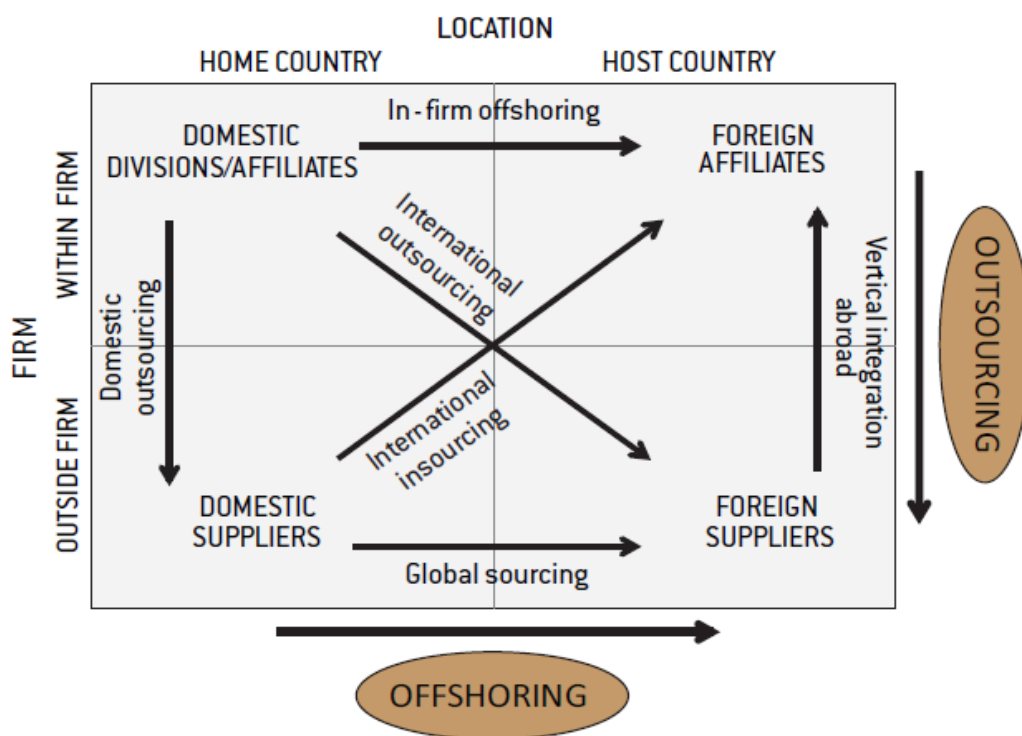
feldolgozóipar kiszereződött tevékenységei folytán elvesztett munkahelyeket és gazdasági értéket.

Az alábbiakban a Bruegel kiadvány *A termelési folyamatok a globális értékláncokban* c. fejezetét foglalom össze. Az összefoglaláson túl néhány kritikai megállapítást teszek, illetve kiegészítem a fejezet anyagát frissebb adatokkal és információkkal.

### A termelési tevékenység nemzetközi fragmentálása – a *Made in the World* jelensége

A termelési tevékenység az egyre fejlettebb technológiáknak (pl. standardizálás, modulári termelés, infokommunikációs technológiák) köszönhetően sok esetben egyre nehezebben nyomon követhető hálózatokban zajlik. Ezt az egyre növekvő komplexitást a 4.1. ábra is jól szemlélteti, ami a vállalati kiszervezés (outsourcing) és a tevékenységek külföldre telepítése közötti kapcsolatokat foglalja össze a multinacionális vállalatcsoportok nézőpontjából.

**4.1. ábra: A kiszervezés (outsourcing) és külföldre telepítés (offshoring) stratégiái<sup>28</sup>**



*Megjegyzés:* Az ábra angol nyelvű fogalmainak magyar megfelelői: outsourcing: kiszervezés; offshoring: tevékenységek külföldre telepítése, affiliates: leányvállalatok; home country: anyaország; host country: befogadó ország.

Azösszetett termelési láncolatok kialakulása a *Made in the World* jelenség megjelenéséhez vezetett, amelynek köszönhetően egyre nehezebben határozható meg a termékek előállításának országa. Legjellemzőbbéna standardizálható, moduláris gyártással előállítható termékekre jellemző, ahol a logisztikai költségek nem jelentősek. Ezekben az esetben a termelési folyamatok jól meghatározott résztevékenységekre bonthatók. A *Made in the World* elterjedéséhez hozzájárult az egyre fejlettebb információs és kommunikációs infrastruktúra is,

<sup>28</sup>Reinhilde Veugelers (eds) (2013) *Manufacturing Europe's future* kiadvány, 74. oldal



amely megkönnyíti a nemzetközileg (több kontinens több országában zajló) termelési folyamat koordinálását. Ebben a kontextusában a fejlődők és fejlett országok cégei eltérő termelési stratégiai utat járnak be. Míg a fejlett országok cégei az anyaországaikból a termelés részegységeit egyre jobban kiszerveződni látszanak, ezek a cégek az anyaországukban egyre inkább a nagy szakértelmet igénylő területekre fókuszálnak. Ilyen területek többek között a dizájn, a K+F, valamint az innováció. Ezzel párhuzamosan a fejlődő országok cégei a meghatározott gyártási tevékenységekre és összeszerelésre összpontosítanak.<sup>29</sup>

### **Külföldi hozzáadott érték az exportban**

A feldolgozóipari termelési tevékenységek egyre nagyobb mértékű nemzetközi kiszervezésének köszönhetően, azaz a *Made in the World* jelenség miatt az egyes országok exportja halmozódásokat tartalmaz. Vélhetően a külföldi hozzáadott érték (a multinacionális vállalat csoportokhoz ill. leányvállalataihoz köthető rész) aránya növekszik a hazai hozzáadott érték (hazai tulajdonban lévő vállalatok részének) rovására az országok exportjában. A külföldi és a hazai hozzáadott érték aránya az exportban viszonylag nagy az olyan országokban, ahol az ország kicsi és jelentős a külföldi közvetlen tőke (FDI) részaránya a feldolgozóiparban. Ez az arány alacsonyabb azoknál az országoknál, amelyek nemzetgazdasága nagy, alacsonyabb az FDI részaránya, és/vagy az ország jelentős természeti erőforrásokkal rendelkezik.

Az ismertetett tanulmány adatai szerint az Európai Unióban az export külföldi hozzáadott érték tartalma 1995 és 2009 között 4%-kal nőtt. A növekedés különösen ásványipari termékeket, bányászati termékeket, az elektronikát, és a logisztikát, a szállítást, és közlekedést érintő exportban volt jelentős.<sup>30</sup>

---

<sup>29</sup> A *Made in the World* kontextusában, azonban felmerülhet a kérdés, hogy hol húzódik a vállalat határa. Porter(1985) értéklánc értelmezése alapján a multinacionális vállalatcsoport megegyezik a GVC-vel. Ez leginkább olyan esetben állja meg a helyét, amikor szinte az összes feladatot, tevékenységet az anyavállalat külföldi leányvállalataihoz szervezi ki. Az Apple jól szemlélteti ezt a helyzetet, amely a márkázáson, dizájnon, értékesítésen kívül számos tevékenységét külföldi beszállítókhoz szervezte ki. A cég legnagyobb beszállítója a Foxconn. Ebben az esetben a kérdés, hogy az anyavállalatnak jogában áll-e a vele szerződéses, beszállítói kapcsolatban álló ázsiai beszállítóktól számon kérni, hogy azok milyen mértékben tartják be a fejlett országokban érvényben lévő (pl. USA), és a megrendelő – vevőre vonatkozó foglalkoztatási szabályokat és egyéb normákat. Másképpen fogalmazva, kérdéses, hogy a szerződéses alapon, külföldi kiszervezésre (is) épülő fejlett országbeli globális értéklánc koordinátor milyen mértékben befolyásolhatja a kevésbé fejlett országokban lévő beszállítóinak döntéseit és működését. A jelenleg megfigyelhető GVC-k tehát nem csak külföldi leányvállalatokat, hanem az offshore outsourcing révén szerződéses partnereket (beszállítókat) is magukba foglalnak.

Az országhatárokon átnyúló, tulajdonosi és szerződéses kapcsolatokra épülő GVC koordinátor alapvetően háromféleképpen koordinálhatja globális értékláncát. Lehet szabályozó a megközelítés, miszerint az anyavállalat határozza meg, hogy a kiszervezett tevékenységeket végzők, milyen feltételeknek tegyenek eleget. Egy másik fajta koordináció az ellenőrző, amely esetében az anyavállalat ellenőrzi, hogy az előírt, hivatalos szabványok és standardok be vannak-e tartva. A harmadik mód pedig a végrehajtó koordináció, mikor maga az anyavállalat tesz eleget az előírásoknak. (A globalizációból származó előnyök eloszlása. Mit tanulhatunk az értéklánc-elemzésből? - Szukits Ágnes, 2014)

<sup>30</sup> Az 1995 és 2009 közötti időszakot lefedő adatok kapcsán azonban az a kérdés merül fel, hogy az adott időszakban az EU- tagállamává vált országok exportját hogyan kalkulálták a 4%-os emelkedés kiszámításában. Egy másik kérdés az emelkedéssel kapcsolatban pedig az, hogy ez a 4% mihez képest nagy, illetve kicsi.



## **A termékek és országok pozicionálása a globális értékláncokban az exportadatok alapján**

A külkereskedelmi statisztikák, az export és az import értékei számos információval szolgálhatnak az országok globális értékláncokban történő részvételéről. Az ún. upstream kapcsolati indikátor azt mutatja, hogy mekkora külföldi hozzáadott értékáránnyal rendelkezik az adott exportált termék az inputok oldaláról. Ez az indikátor az adott országra nézve úgy is meghatározható, hogy megvizsgáljuk az értéklánc előző lépcsőfokain mekkora külföldi hozzáadott értékkel rendelkezett az adott termék. Ezzel szemben a downstream kapcsolati indikátor az értékláncvevőkhöz ill. végső felhasználókig tartó következő szakaszokra fókuszál, azaz, hogy az adott termék milyen fázisokon keresztül megy még át a végfelhasználásig.

Az indikátorok alapján megkülönböztethetünk upstream és downstream nemzetgazdaságokat is. Az upstream gazdaságok általában olyan országok gazdaságai, amelyek jelentős nyersanyagforrásokkal (pl. Ausztrália, Oroszország) vagy egy termék kezdeti stádiumához szükséges tevékenységeknek ad otthont. Ezzel szemben downstream gazdaságnak nevezünk olyan gazdaságokat, amelyekre leginkább feldolgozott termékek előállítása (feltörekvő gazdaságok, pl. Kína), speciális szolgáltatások jellemzőek.

E gondolatmenet alapján az országok a globális értékláncokban történő elhelyezkedését feltételezhetjük. Az értékláncok elején (downstream) leginkább olyan kis gazdaságok szerepelnek, amelyek nagy külföldi hozzáadott értékkel rendelkeznek, illetve olyan országok találhatóak, amelyek jelentős természeti erőforrással rendelkeznek, vagy gazdaságuk nagy részét a termékek összeszerelése teszi ki. Az értékláncok végén (upstream) ezzel szemben nagy gazdaságok szerepelnek jelentős feldolgozóiparokkal, valamint K+F és innovációs tevékenységekkel.

### **A feltörekvő gazdaságok lehetséges stratégiái**

*AMade in the World* jelenség közepette a kevésbé fejlett ill. feltörekvő gazdaságok próbálnak olyan gazdaságpolitikai intézkedéseket hozni, hogy minél több feldolgozóipari tevékenységet vonzzanak. Ezért is hozták létre a földrajzilag jól lehatárolható, ún. vámszabad területeket<sup>31</sup>, ahol az exportra történő termelés, illetve az ehhez szükséges anyagok tárolása vámmentesen történik. Ezekben az országokban alacsony a termelés közvetlen költsége a fejlett országokhoz viszonyítva leginkább az alacsony munkabérnek köszönhetően. Mindemellett a kevésbé szigorú üzleti adminisztrációnak és a vámmentességnek köszönhetően előnyös a fejlettebb országok cégeinek a feldolgozóipari tevékenységeiket ezekre a területekre kiszervezni. A vámszabad területek előnyeinek köszönhetően a kínai export 70%-a ilyen zónákból származik. Olyan esetekben, amikor a vámszabad területek egymáshoz földrajzilag is közel esnek, előfordulhat klaszteresedés.

Kínában a vámszabad területek kialakítására tett nagy erőfeszítésnek köszönhetően jelentős az összeszereléshez köthető gazdasági tevékenységek aránya. Ez egyrészt munkahelyeket teremt. Másrészt azonban kérdéses a kínai hozzáadott érték, hiszen leginkább az összeszerelésen van a hangsúly, amelynek köszönhetően inkább a külföldi hozzáadott érték magas az exportban.

---

<sup>31</sup> Britannica, Definition of Free Trade Zone

## A fejlett gazdaságok lehetséges stratégiái

Annak ellenére, hogy Kínát még mindig a fejlődő országok közé szoktuk sorolni az egy főre eső GDP alapján, a kínai munkaerő költsége egyre növekszik a kínai gazdaság fejlődésének köszönhetően, különösen Kína egyes régióiban. Ebből következően a fejlett országok három különböző stratégia között választhatnak a Kínába kiszervezett gyártást illetően. Áttelelőpíthetik a gyártást más, alacsonyabb munkabér költségű ázsiai országba. Ezen kívül megpróbálhatják egyre nagyobb arányban automatizálni a termelést. Harmadsorban egyszerűen visszahelyezhetik a gyártást a fejlettebb országok valamelyikébe. Ez utóbbi jelenséget hívják „backshoringnak” (visszatelepítésnek), amely leginkább a minőségi és technológiai termékek esetében figyelhető meg.

A *backshoring* mellett szól az, hogy az egyre komplexebb globális értékláncok miatt a termeléshez és logisztikához köthető kockázat egyre nagyobb. Ezzel párhuzamosan azonban a technológiai fejlettségnek köszönhetően javul a koordináció, kommunikáció, mindez pedig a kockázat mérsékléséhez járulhat hozzá. A gyártás helyszínének megválasztásához egy további szempont, hogy Ázsia feltörekvő országai új piacokat is jelenthetnek a termékek értékesítésére, ami miatt érdemes ott helyben jelen lenni. Egy másik mérlegelési szempont, hogy a *just in time* megoldások jelentősége egyre jobban előtérbe kerül. Mindez azt is kívánja, hogy az értékláncok legyenek egyszerűbbek, átláthatóbbak és kiszámíthatóbbak. A 2004-es indiai-óceánicunami<sup>3233</sup> vagy a 2011-es japán fukushimai atomerőmű-baleset esetei, azonban azt jelzik, hogy egy váratlan esemény következtében az egész világra kiterjedő értékláncok dőlhetnek összeidőlegesen. A fukushimai eset például az autóiparra volt rendkívül káros hatással. Mindez azt mutatja, hogy a *just in time* megoldásokat az effajta balesetek, előre nem látott katasztrófák miatt igazi kihívás betartani a GVC-kben.

## A kis- és középvállalatok játéktere a globális értékláncokban

A kis- és középvállalatok (KKV-k) kapcsolódása nem ragadható meg nemzetgazdasági külkereskedelmi statisztikákkal, itt a mikroszférára irányuló egyéb adatokból és kutatási eredményekre szükséges támaszkodni. A külkereskedelemre vonatkozó elemzések szerint is, a GVC-k különbözőfajta és eltérő mértékű kihívást jelentenek minden ország számára. Feltételezhetjük, hogy a KKV-k méretüknél és számos egyéb sajátosságuknál fogva leginkább a hazai értékláncokban játszanak szerepet. A GVC-kben betöltött szerepük pénzügyi és menedzsmenti kihívásokkal jár. Emellett sok esetben a viszonylag kis méretükből fakadó akadályok leküzdése, valamint méretgazdaságossági követelményeknek történő megfelelés is jelentős megpróbáltatás elé állítja a KKV-ket. Ide tartozik többek között az, hogy nem tudnak elegendő forrást fordítani K+F kiadásokra, nem képzik megfelelő mértékben munkavállalóikat, és nem tudnak megfelelni a magas minőségi követelményeknek és standardoknak. Mindezek következményeként alacsony marad a jövedelmezőségük, nem tudnak magasabb hozzáadott értékű, minőségi, versenyképes termékeket előállítani, így képtelenek lesznek új, nemzetközi piacokra lépni.<sup>34</sup>

<sup>32</sup> BBC news, 2012, How the Japanese tsunami changed the autoindustry

<sup>33</sup> Bill Canis, 2011, The Motor Vehicle Supply Chain: Effects of the Japanese Earthquake and Tsunami Specialist in Industrial Organization and Business

<sup>34</sup> A KKV-k az őket érintő kihívásokat úgy tudnák orvosolni, ha növelni tudnák méretgazdaságosságukat, pl. fel tudnának vásárolni más cégeket, és ez által nemzetközi szereplőkké válhatnának. Azonban a hiányzó menedzsment képességek és finanszírozási lehetőségek hatalmas problémát jelentenek. A KKV-k terjeszkedéséhez, stabil működéséhez egy másik lehetőség a professzionális menedzsment bevonása a cégvezetésbe. Mindezekon kívül, egyes regionális iparági értékláncok könnyebb csatlakozási lehetőséget hordozhatnak legtöbbjük számára. Ilyen

## **Az EU feldolgozóipara és a globális értékláncok**

Az Európai Unió szerepe a globális értékláncok formálásában több módon jelenik meg. Az EU tagországai ill. vállalataik a fejlettségüktől függően vesznek részt a GVC-kben. A fejlettek országok esetében leginkább a GVC-k downstream, míg a kevésbé fejlettek az értékláncok upstream részén találhatóak.

Ha EUtagországok GVC-it közelebbről megvizsgáljuk, azt láthatjuk, hogy számos kapcsolat mutatható ki a tagországok között, azaz úgy tűnik, hogy az Európai Unió és tagországai önmagukban mozgatórugói e kapcsolatok kialakulásának és fennmaradásának. Az ily módon kialakult értékláncoknak a célja egyrészt a költség-megtakarítás ill. optimalás, másrészt a már említett kisebb kockázat az egymáshoz számos szempontból közeli országoknak ill. vállalataiknak köszönhetően. Hasonló jelenség figyelhető meg a NAFTA három országában, illetve Ázsiában is. Ez utóbbit szokás ÁzsiaGyárnak is nevezni, melynek központja Japán.

Az európai GVC-k az EU15, azok közül is leginkább németországi központtal alakultak ki. A leginkább regionális jellegzetességgel bíró európai GVC az autóiparban található. A GVC-knek köszönhetően összefonódó országok közötti külkereskedelmi kapcsolat az érintett nemzetgazdaságok egymásra utaltságát növeli. Az érintett országok versenyképességét jelentősen befolyásolja GVC-ben résztvevő más partnerországok is. A GVC-k ilyen mértékű komplexitásának, ez által az országok egymásra utaltságának köszönhetően az ún. feltárt komparatív előny(Revealed Comparative Advantage - RCA) indexben a fejezet szerzői szerint nem csak a nemzeti export egészét kellene vizsgálni, hanem egyes tevékenységeket, termékfolyamatok egyeslépéseinek hazai hozzáadott értékeit is.<sup>35</sup>

## **A nemzeti feldolgozóiparok hazai előnyei**

Az ismertett tanulmány szerzői amellet érvelnek, hogy sok esetben a fejlett országok kiszervezett, munkaerő-igényes feldolgozóipari tevékenységeinek pozitív hatásai vannak a kiszervezést kezdeményező vállalatokra és azok nemzetgazdaságaira egyaránt a gyártáshoz köthető munkahelyek csökkenésének ellenére. A munkaerő-igényes termelés kiszervezésével a hatékonyabb gyártásnak köszönhetően a fejlettszörzröknövelni tudják termelékenységüket és exportjukat, amely hozzájárul versenyképességük megtartásához, vagy akár növeléséhez is.

A hazai feldolgozóipari tevékenységek külföldre történő kiszervezése sok olyan kritikát kap, melyek szerint ez a megoldás hátrányos a nemzeti munkaerőpiacra nézve, hisz a munkanélküliség növeléséhez vezet. Ezzel szemben a Brueger kiadvány azt állítja, hogy a külföldi kiszervezések ellenére lehetséges munkahelyek megőrzése a fejlett országokban. Sőt, esetükben a külföldre történő kiszervezés serkentheti a magasabb hazai hozzáadott értékkel bíró foglalkoztatást. További előnye a külföldi kiszervezéseknek a vállalatok versenyelőny alapú specializációja és innovációjának ösztönzése méghozzá olyan területeken, amelyek szintén magasabb hazai hozzáadott értékkel, valamint tudás alapú tőkével bírnak, mint például a K+F,

---

regionális értéklánc például az autóipar, amelyben moduláris termékek előállításában és összeszerelésében a KKV könnyebben tölthetnek be szerepet.

<sup>35</sup> Ez azonban elég komplex feladat elé állítaná a területtel foglalkozó szakembereket, statisztika készítőket és kutatások kivitelezőit. Főleg úgy, hogy az RCA koncepciója az utóbbi időben háttérbe szorult, ezért még inkább érdekes, hogy a szerzők előveszik és a mutató még bonyolultabb számításait sürgetik.

dizájn, vagy a márkázás. Emellett az érintett vállalatoknak marad kapacitásuk szervezetfejlesztésre is, amely további specializációra és innovációra ad lehetőséget. Ez a folyamat a fejlett országokban a high-tech termékek térnyerésében egyértelműen megfigyelhető, ahol az összeszerelési, munkaerő igényes lépéseket, külföldi outsourcing megoldások alapján a fejlődő országokban végzik el.<sup>36</sup>

### **A tudásalapú tőke<sup>37</sup>**

A fejlett országok érintett vállalatai egyre inkább felismerik, hogy a GVC-knek köszönhetően nagy a különböző kontinenseken és országokban működő cégek egymásra utaltsága. A tudás alapú tőkébe való befektetéskor ezt mérlegelve különböző versenysztratégiák közül választhatnak. Ilyen például az egyediségre való törekvés. A sikeres cégek leginkább abba az irányba mennek, ahol a vállalat főtevékenységét meg tudják tartani, a többit pedig hazai és külföldi kiszervezéseken keresztül koordinálni. Erre példát jelent az 5. lábjegyzetben már említett Apple, amely a K+F-et, a dizájn-t, márkanevet és az értékesítést tartja a kezében, a többi tevékenységet pedig kiszervezte.

Az a jól megfogalmazott és végrehajtott stratégia juttatja versenyelőnyhöz a multinacionális vállalatcsoportokat, amely hozzásegíti a cégeket a GVC-jükben az upstream pozícionáláshoz. Mindez maga után vonja az egyszerű feladatcsomagok kiszervezését, és ezzel párhuzamosan a tudás alapú tőkéjük fejlesztését. A vállalatoknak ehhez meg kell határozni, mely területeken erősek, mely területen rendelkeznek megfelelő kompetenciával és képességekkel. Ahogy a GVC-kben egyre kedvezőbb az adott cég pozícionálása, egyre nagyobb mértékben tudja irányítani a vállalathoz köthető tevékenységeket nemzetközi szinten. Ennek köszönhetően nagyobb hazai hozzáadott értéket teremtenek, amely az anyaországuk hazai gazdaságának előnyére válik.

### **Szolgáltatás a feldolgozóipari GVC-kben**

A GVC-k nem csupán termékek előállításához kapcsolódó tevékenységeket foglalnak magukban, hanem a GVC működését támogató szolgáltatásokat is. Ide sorolhatóak például a kommunikációhoz kapcsolódó szolgáltatások, vagy a logisztikai szolgáltatások. Emellett számos további üzleti szolgáltatás is támogatja a hatékonyabb termék-előállítást. A szolgáltatások nagyban hozzájárulnak a versenyelőnyök kiaknázásához a termelékenység fokozásával, valamint a termékek egyediségének, testre szabásának és fejlesztésének támogatásával. Mindemellett egy adott vállalat sikerességét a vevőivel való kapcsolatteremtés és a kapcsolatok fenntartása és fejlesztése is nagyban befolyásolja, amely szintén szolgáltatáshoz kötött tevékenységeket jelent.

---

<sup>36</sup> A tanulmány által felsorolt előnyök között, azonban nem szerepel az, hogy a kiszervezés által okozott környezeti externáliákat ki és hogyan fogja kezelni és mérsékelni. Ilyen externáliák közé sorolható a megnövekedett szállítási távolságok okozta üvegházhatású gáz kibocsátások, a fejlődő országok lazább előírásai miatti nagyobb környezetszennyezés a gyártás helyszínén. Egy 2010-es felmérés szerint a világ 3000 vezető nagyvállalata 2,2 trillió dollárnak megfelelő környezeti kárt okozott, ami akkora összeg, amelyet, ha felszámítanak nekik, profitjuk egyharmadától teljesen elesnének. (The Guardian, 2010, World's top firms cause \$2.2tn of environmental damage, report estimates)

<sup>37</sup> Reinilde Veugelers (editor) (2013) Manufacturing Europe's Future kiadvány, 99. oldal

A szolgáltatások szerepe a GVC-kben egyre nő, nevezetesen 30% hozzáadott értéket a szolgáltatások jelentenek az értékláncokban<sup>38</sup>. Ehhez az is hozzájárul, hogy a cégek kiszervezés révén termék- és szolgáltatáscsomagot szereznek be.

### **Iparpolitika - hogy a globális értékláncok a lehető legnagyobb eredményre vezessenek**

A GVC-khez köthető szakpolitikák kiterjednek a külkereskedelem, a befektetés-ösztönzés, a versenyképesség, az innováció, és a fejlesztés területeire. Ezen, egymástól nagyon különböző területeket igazi kihívás úgy összehangolni, hogy a GVC-kben történő részvétel a nemzetgazdaság egyértelmű előnyét szolgálja. A nemzetgazdaságok célja általában a munkahelyek növelése, munkahelyteremtés, és a hazai hozzáadott érték növelése, pl. az exportban is. Ezekkel a célokkal látszólag szembe menve a fejlett országokban megfigyelhető a termékgyártás leépülése, és a termelés egyes lépéseinek vagy egészének kiszervezése más országokba.

Számos kérdés merül fel a jelenséggel kapcsolatban. Talán a korábbiaktól különböző iparpolitikai lépések szükségesek, hogy a nemzetgazdaság érdekeit érvényesíthessük? Netalántán a külföldi kiszervezés, gyártás-kihelyezés korlátozása lenne a megfelelő lépés? Esetleg különböző külkereskedelmi szigorításokkal, magasabb vámokkal az adott ország gazdasági versenyképessége maradhatna fenn vagy akár még növekedhetne is?

Az ismertetett írás szerzői az ágazatizsakpolitikák fejlesztése helyett inkább a horizontális politikák mellett teszik le a voksukat, amelyek értelmezésükben a K+F, az innováció, a vállalatok által támogatott vagy közvetlenül kivitelezett tovább-, illetve szakképzések erősítésére irányulnak. Mindezek egyértelműen acégek ill. alkalmazottaiknak a készségeit, kompetenciáinak fejlesztését segítik elő, és közvetlenül is kihatnak a vállalatok sikerességére.<sup>39</sup>

A tudás alapú tőkébe, azaz a tudás alapú gazdaságba való befektetésjelentőségéről már szó esett. Az említett kutatási eredmények támasztják alá, hogy a külföldre történő kiszervezés nem jár a gazdasági növekedés visszaeséssel a fejlett országban, sőt, épp az ellenkezője figyelhető meg, ha a külföldi kiszervezéseket, mint lehetőséget kezelik a szakpolitikák. Ez esetben az innováció-támogatás, tudáskapacitás- és készségfejlesztés, olyan területek erősítése, amelyeken az adott ország amúgy is erősséggel bír, nemzetgazdasági versenyelőnyhöz juttathatják az adott országot.

### **Hivatkozott irodalom**

*Backer, Koen, Miroduot, Sébastien and Ragoussis, Alexandros* (2013) Manufacturing in global value chains

*BBC news* (2012) How the Japanesetsunami changedtheautoindustry

*Canis, Bill* (2011) The Motor Vehicle Supply Chain: Effects of the Japanese Earthquake and Tsunami Specialist in Industrial Organization and Business

---

<sup>38</sup>ReinhildeVeugelers (editor), 2013, ManufacturingEurope'sfuture kiadvány, 103. oldal

<sup>39</sup> A horizontális szakpolitika támogatása Kanadában már megvalósul. Ott a különböző minisztériumokat érintő kérdéskörrel minden esetben tárcák közti konzultációt folytatnak, így próbálják összehangolni a különböző területek tevékenységeit. ([www.canada.ca/en/gov/policy](http://www.canada.ca/en/gov/policy))

*Britannica* (2015) Definition of Free Trade Zone

*European Commission* (2012) A stronger European industry for growth and economic recovery, COM (2012) 582.

*Porter, Michael E.* (1979) How competitive forces shape strategy(PDF).Harvard Business Review. Retrieved 9 September2013.

*Porter, Michael E.* (1985) Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York.: Simon and Schuster. Retrieved 9 September 2013.

*Veugelers, Reinhilde* (2013) Manufacturing Europe's future, BRUEGEL BLUEPRINT SERIES

*Szukits Ágnes* (2014) A globalizációból származó előnyök eloszlása. Mitanulhatunk az értéklánc-elemzésből?

*The Guardian*(2010) World's top firms cause \$2.2tn of environmental damage, report estimates

[www.canada.ca/en/gov/policy/](http://www.canada.ca/en/gov/policy/)

[www.bruegel.org](http://www.bruegel.org)

## 5. A globális értékláncok szerepe; az elméleti keretektől a gazdaságpolitikai ajánlásokig

-

**Ilyés Márton**

PhD hallgató, BCE Üzleti Gazdaságtan Tanszék, Vállalatgazdaságtan Intézet

***Koen De Backer** vezető közgazdász az OECD STI (Science, Technology and Industry) Igazgatóságán. Fő kutatási területei a globális értékláncok mérése, a nemzetközi kereskedelem értékteremtő potenciálja, a K+F nemzetköziesedése és a nyílt innováció. A globális értékláncok szerepéről öt OECD tanulmányt írt. Vizsgálta a globális értékláncok szerepét az exportteljesítményben, az input-output táblák használhatóságát a globális láncok felméréséhez, és a különböző országok részvételét ezekben a láncokban.*

***Sébastien Miroudot** vezetőelemző az OECD Kereskedelem és Mezőgazdaság Igazgatóságán. Kutatásai során a nemzetközi kereskedelem és azon belül különösen a szolgáltatások kereskedelmének számos aspektusát vizsgálta: cégen belüli nemzetközi kereskedelem, külföldi tőkebefektetések tovagyrűző hatásai a nemzetközi kereskedelemre, vertikális kapcsolatok a nemzetközi kereskedelemben. Részt vett az OECD szolgáltatáskereskedelem korlátozottság indexének (Services Trade Restrictiveness Index) kialakításában és rendszeres kalkulációjában.*

### Absztrakt

*A dolgozat Backer és Miroudot (2013) Mapping Global Value Chains, OECD műhelytanulmányát veszi kiindulási alapnak.<sup>40</sup> Backer és Miroudot aglobális értékláncok szerepét makrogazdasági, országos szintű statisztikák alapján vizsgálta nemzetközi összehasonlításban az OECD ICIO modelljére<sup>41</sup> építve. Az általuk bemutatott indexek igazolják is a globális értékláncok jelentős súlyát a vizsgált, elsősorban OECD országok gazdaságaiban. Erre a tanulmányra építve igyekszem a globális értékláncok jelenségének elméleti és kontextuális beágyazására, ami hozzájárulhat megalapozottabb gazdaságpolitikai következtetéseket levonásához is.*

A globális értékláncok a nemzetközi munkamegosztás és a komparatív előnyök kihasználásán alapulnak. Ugyanakkor a termelési tevékenységek több országra kiterjedő földrajzi fragmentációja többlet tranzakciós költségeket is okoz. A globális értékláncokban az egyes tevékenységi területek nem feltétlenül csak egyes részegységek vagy termékek előállítására specializálódnak, hanem akár üzleti funkciók ellátására is (pl. K+F, ügyfélkapcsolat, dizájn), vagy komplexebb feladatok megoldására. Emiatt a kormányzatoknak nem érdemes az import kiváltását célul kitűzni, hiszen ezáltal azországaik vállalatai kikerülnének a globális értékláncokból. A gazdaságpolitikai döntések szempontjából új kihívást jelent a globális

---

<sup>40</sup> Backer és Miroudot (2013). Mapping Global Value Chains, OECD Trade Policy Papers, No. 159

<sup>41</sup> Felismerve a globális értékláncok jelenségét, az OECD és a World Trade Organization (WTO) egy olyan külkereskedelmi adatbázist épített, amelyre építve a nemzetközi termelési és kereskedelmi hálózatokra épülő külkereskedelmi áramlásokat hozzáadott értéken tudják mérni, az a TiVA, a Trade in Value Added adatbázist. A OECD ICIO (Inter-Country Input-Output) modellje országok közötti input-output táblákra építve, globálisan, 58 országra 37 ISIC Rev. 3 klasszifikációjú iparágra igyekszik mérni és értékelni a globális értékláncokat világszerte. Backer és Miroudot tanulmánya ennek a modellnek az eredményeire épített.

értékláncokon belüli hozzáadott érték illetve adott országok vállalatai által betöltött szerepek fontosságát számszerűsítő mutatószámok kidolgozása.

## **Bevezetés**

A globális értéklánc azt a jelenséget definiálja, amikor egy végtermék vagy szolgáltatás előállítása több fázisra és résztvevőre bomlik és ezek a világ különböző országaiban történnek meg. A globális értékláncok, ill. ezek tagjai végső soron a végtermékekkel versenyeznek egymással. A globális értékláncok alapvetően új kihívást teremtenek a nemzetgazdasági szinten gondolkozó gazdaságpolitikusok számára. Adott nemzetgazdaság számára az a kívánatos cél, hogy az adott ország vállalatai:

- képesek legyenek bekerülni a globális értékláncokba,
- az értékláncban belül minél komolyabb szerepet legyenek képesek kiharcolni, azaz minél nagyobb elismert, hozzáadott értéket tudjanak nyújtani ill. teremteni,
- és ha az adott ország vállalatait foglalkoztató értékláncok minél sikeresebbek a globális versenyben.

Jelen írás egyrészt bemutat egy OECD műhelytanulmányt, amely az országos külkereskedelmi statisztikák alapján törekszik a globális értékláncok szerepének és gazdaságpolitikai jelentőségének nemzetgazdasági szinten való megragadására, bemutatására és értékelésére. Másrészt a globális értékláncok jelenségét közgazdasági és gazdálkodástudományi kontextusba igyekszik helyezni. Az írás célja, hogy a globális értékláncok által képzett új gazdaságpolitikai kihívásokat segítsen feltárni.

Adolgozatom első része néhány általános adatot mutat be a kérdés relevanciájának alátámasztásra és bemutatja az elemzett OECD műhelytanulmány főbb elemzett kérdéseit. Ezután a globális értéklánc fogalmának közgazdasági és üzleti irodalomban meglévő kapcsolódásait és a fogalom kialakulását mutatja be. A rákövetkező két fejezet azt veszi számba, hogy mely mozgatórugók állnak a globális értékláncok szerepének növekedése mögött, és mik támasztanak természetes korlátokat a jelenség számára. Az ötödik rész az OECD által ajánlott mutatószámokat, az azokból levonható fő tanulságokat, és ezen mutatószámok korlátait elemzi. Végül a gazdaságpolitikai következtetések és javaslatok kerülnek terítékre.

## **A globalizációtól a globális értékláncokig; gazdaságpolitikai relevancia**

A világkereskedelem volumene és a teljes gazdasági teljesítményhez képesti aránya is hosszabb távon növekvő tendenciát mutatott az utóbbi évtizedekben. (1990-ben a nemzetközi kereskedelem a globális GDP, a világon megtermelt GDP közel 20%-ára rúgott, ami 2008-ra 30% felé emelkedett – World Trade Report 2004-2009.)

Ezt a jelenséget a globalizáció egyik látványos megjelenési formájának tekinthetjük. Ez azt jelenti a nemzeti gazdaságpolitikák számára, hogy számos piac és ezeken a piacokon a verseny is globálissá vált. A zárt gazdaságokban még működő gazdaságpolitikai eszközök hatástalanná, sőt sokszor kifejezetten kártékonyá válhatnak.

Ugyanakkor önmagában a nemzetközi kereskedelem növekedése a gazdasági folyamatok megértésének számos aspektusát nem fogja át. Egyrészt Ghemawat (2003) rámutatott arra, hogy még a világ legfejlettebb és legnyitottabb gazdaságaiban is a teljes GDP igen jelentős



részét országhatáron belül állítják elő és használják fel. Tehát a globális piacok mellett jelentős súlya marad a helyi és országos piacoknak. Másrészt a nemzetközi kereskedelem jelentős részét nem a végső felhasználók számára nyújtott termékek és szolgáltatások teszik ki. A feldolgozó ipari termékek esetében a nemzetközi kereskedelemnek az 50%-a, és a határokat átlépő szolgáltatáskereskedelem 70%-a úgynevezett köztes termék vagy szolgáltatás. Ilyenkor a nemzetközi kereskedelem a globálisérték/ellátási lánc szereplői között zajlik. Az ismertetett cikkben a globális értékláncot végtermékre értelmezik a szerzők, ennek felfogását pedig az 5.1. ábrával szemléltetem. Az ábra az olasz anyaországu Ferrero cégcsoport Nutella termékére mutatja be, hogy a végső termékhez mely kontinensekről és országokból milyen inputok milyen kapcsolatokon (pl. beszállító, gyár) keresztül kerülnek felhasználásra. A Nutella gyártásával foglalkozó cégek országai szempontjából számos input (pl. kakaó vagy pálmaolaj, mint mezőgazdasági termékek) importként jelentkezik nemzetgazdasági szinten, míg Nutella exportjuk azoknak az országoknak az élelmiszeripari exportját növelik, ahol működnek.

**5.1. ábra: A Nutella globális értéklánca**



Forrás: Backer – Miroudot (2013), 18. oldal

A Backer és Miroudot(2013) által készített OECD tanulmány a fentiekben illusztrált globális értékláncok súlyát kívánja feltérképezni, mérni és értékelni nemzetgazdasági adatokra építve azzal a céllal, hogy a gazdaságpolitikai következtetésekhez járuljon hozzá.

Az OECD tagjai országok, így a szervezet alapvető célja, hogy a tagországok gazdaságpolitikáit segítse. Ezért a nemzetközi értékláncok szerepét is országos, nemzetgazdasági aggregáltsági szinten kívánja megfogni: egy adott ország milyen módon integrálódik ezekbe a nemzetközi értékláncokba, milyen szerepet kapnak az adott ország szereplői ezekben a láncokban. Backer és Miroudot bemutatja az országos szinten előállítható mutatószámokat. Ugyanakkor ezeknek a mutatószámoknak az eredendő korlátja, hogy a

vizsgált jelenség az országhatároktól alapvetően független: vállalatok alkotta értékláncok egymás közötti versenye határozza meg. Egy adott ország vállalatai nagyon különböző szerepeket játszhatnak a globális értékláncban, és az országos aggregációjú mutatószámok ezeket a különbségeket kiátlagolják és elfedik.

Backer és Miroudot három fő kérdésre keres adatokkal is megragadható választ:

1. A termékek és szolgáltatások előállításának különböző fázisai különböző országokba települhetnek. Hogyan ragadható meg ennek súlya egy adott ország teljes GDP-jének és külkereskedelmének arányában?
2. Hogyan ragadható meg az a jelenség, hogy az országok közti munkamegosztás, sokszor nem végső fogyasztási célú termékek/szolgáltatások szintjén valósul meg, hanem üzleti funkciókra specializálódnak az adott ország gazdasági szereplői?
3. Végül az adott ország vállalatai milyen szerepet játszanak a globális értékláncokban; kik koordinálják és szervezik a globális értékláncokat?

## **A globális értékláncok a közgazdasági és üzleti elméletekben; fogalmi keretek**

### ***A munkamegosztás értékteremtő ereje***

Adam Smith felismerése, hogy sokszor óriási hatékonysági tartalékok szabadulnak fel, ha a termelési folyamat egyes fázisai elválnak egymástól és különböző szereplők végzik azokat. Ezt nevezi Smith **munkamegosztásnak**, a szereplők szempontjából pedig **specializációnak**. Ez a **termelés vertikális dezintegrációja**, aminek a feltétele a szereplők közti kereskedelem.

### ***A nemzetközi munkamegosztás logikája***

A **komparatív előnyök** elmélete a közgazdaságtan alapvető gondolati keretei közé tartozik. Eszerint a szűkös erőforrásait minden ország arra fordítsa, amiben a többiekhez képest a relatívelegjobb a termelékenység tekintetében. Ricardo kanonizált példája a nemzetközi kereskedelem értékteremtésének magyarázatát adja: még ha Anglia Portugáliánál hatékonyabban is tudná előállítani gyapjút és bort is, még akkor is megéri csak az egyik termelésére specializálnia. Érdemes a korlátos erőforrásainak (például a föld, munkaerő) az egészét a gyapjútermelés (birkatenyésztés) szolgálatába állítani, ha abban relatíve nagyobb az előnye, mint a bortermelésben, így viszont Portugáliának megnyílik a lehetőség arra, hogy a bortermelésre specializálódjon.

### ***Vállalatok a nemzetközi munkamegosztásban***

A gazdasági értékteremtés azonban jórészt nem országok, hanem vállalatok szintjén történik a piacgazdaságokban. A komparatív előnyök elmélete a vállalatok szintjén az **alapvető képességekben** (core competence) csapódik le: egy vállalat **versenyelőnye** olyan képességeiben rejlik, amelyeket más vállalatok nem tudnak, illetve relatíve – más képességek kifejlesztéséhez vagy másolásához képest –magasabb költséggel tudnak reprodukálni. Az egyes vállalatok alapvető képességei teszik lehetővé, hogy beszálljanak a nemzetközi kereskedelembe vagy külföldön befektessenek, hiszen ezek által tudnak versenyképesebbnek lenni, mint a helyi, hazai versenytársaik.

### ***A földrajzi elhelyezkedés mint a versenyelőny forrása***

Arndt (2001) emeli ki a munkamegosztásnak, a termelési tevékenységek **fragmentációjának** a földrajzi-fizikai elkülönülésspektusát. Ez alapján az egyes tevékenységek földrajzi elhelyezkedése is alapvető képesség forrásává válhat adott vállalat szempontjából. Az egyes

területeknek ezáltal saját szerepei alakulhatnak ki a komparatív előnyök alapján a nemzetközi munkamegosztásban.

### ***A nemzetközi globális/ellátási láncok***

A munkamegosztásban elkülönülő helyszínek között a termékek-szolgáltatások áramlása teremti meg a kapcsolatot: alapanyagok áramolnak a részegység előállítókhöz, onnan a köztes termékek a végtermék előállítóihoz, majd a végtermékek a nagy és kiskereskedőkön keresztül a fogyasztókhoz. A folyamat egyfajta „láncot” alkot. A végfogyasztók számára tehát a több helyszínt/tevékenységet és akár elkülönült vállalatok produktumait összekötő láncok állítják elő a végső terméket. A nemzetközi kereskedelem kutatásában a termékek áramlását és az egyes elemek egymásra épülését a **terméklánc (commodity chain)** fogalommal írta le Gereffi (Gereffi 1994). A végső, fogyasztói termékek nézőpontjából az elkülönült vállalatok közti kapcsolatokat az **ellátási lánc** (supply chain) koncepciója ragadja meg. Az ellátási lánc egyes szereplői egyszerre versenyeznek a láncban maradásért (illetve a láncon belüli szerepük javításáért) és a láncok egymással a végső fogyasztókért. Az 5.1. ábrán bemutatott példa jelzi, hogy a globális értéklánc fogalmában sajátosan keveredik a gazdálkodástudományban viszonylag standard módon értelmezett ellátási lánc (supply chain) és az értéklánc (value chain) megközelítése.

### ***Értéklánc – a vállalati versenyelőny forrása és a hozzáadott érték***

Porter (1985) a vállalati versenyelőny forrását kereste az **értéklánc** modelljének megalkotásakor. A versenyelőny a vállalat értékteremtő képességén alapul, mégpedig relatív módon a versenytársaival összemérve.

A vállalati tevékenység értékteremtése részben a fogyasztó értékítéletén alapul. Mennyire fogadja el a versenytársak termékeitől különbözőnek az adott vállalat termékét a fogyasztó, és mennyire ítéli értékesnek ezt a különbözőséget, azaz hajlandó magasabb áron elfogadni. Az értékteremtés másik dimenziója a költségoldal: a versenytársaihoz képest mennyivel képes alacsonyabb költség szinten előállítani termékét a vállalat. A versenytársak árai a fogyasztó számára alternatíva költséget jelentenek: a versenytársak árai és az adott vállalat költség szintjének pozitív különbsége a megteremtett gazdasági érték (ennek egy része az árverseny révén a fogyasztó haszna, másik része a profit).

A Porter modell célja, hogy szétbontsa a vállalati tevékenységet és megértse azok hozzájárulását az értékteremtéshez. Az értéklánc a vállalaton belüli funkciók egymásra épüléséig kapcsolódásait modellezi; Porter láthatóvá teszi, hogy még a legtisztább fizikai termékek előállításának is számos kiszolgáló tevékenységre van szüksége (pl. emberi erőforrás menedzsment, logisztika, marketing, értékesítés); tehát szolgáltatástartalma van. Ebből a szempontból a klasszikus termék-szolgáltatás megkülönböztetés alapvetően feloldódik. Az értéklánc fogalma a munkamegosztásbeli szerepek és funkciók **hozzáadott értékét** emeli ki függetlenül a munkamegosztás szervezeti háttérétől.

### ***A multinacionális vállalatoktól a nemzetközi hálózatokig***

Minden munkamegosztás szervezést és ellenőrzést igényel, amely különböző mechanizmusok révén történhet. A **tranzakciós költségek** elmélete (Williamson, 1975) arra keresi a választ, hogy mely tevékenységeket érdemes egy vállalaton belül megvalósítani, és melyeket érdemes **kiszervezni**, és ezáltal piaci tranzakció révén beszerezni. A vállalaton belüli koordináció és a piaci tranzakció költségeinek összevetése alapján alakulnak ki az elkülönült vállalatok. Az egyes funkciók, munkamegosztásbeli fázisok különböző országokba telepítése nyilván extra tranzakciós költségeket okoz, amit a különböző földrajzi elhelyezkedésből eredő hatékonysági előnyökkel kell összevetni. Így az eredeti williamsoni dilemmához – azaz, hogy mely tevékenységeket tartson a vállalat a szervezetén belül, és mit szerezzen be a piacról – hasonló

a földrajzi fragmentációról való döntés – mely tevékenységeket tartsunk helyben (otthon), és mit telepíthetünk más helyszínre (külföldre).

A koordináció nehézségei okozhatják, hogy érdemesebb azt tulajdonosi kontroll alatt megvalósítani. Ilyenkor multinacionális (és vertikálisan integrált) vállalatok hoznak létre specializált leányvállalatokat a különböző országokban. Ez magyarázhatja a **külföldi eredetű működő tőkebefektetés (FDI)** globális növekedését. Fel kell figyelni arra, hogy az országok közötti, de multinacionális vállalatcsoportokon belüli termék és szolgáltatásáramlás **transzferárakon** kerül elszámolásra, és ezeken az árakon jelenik meg a külkereskedelmi statisztikákban. A transzferárak alapvetően mesterséges, kalkulált árak (jórészt az érintett országok nemzeti szabályozási, adózási megfontolásaihoz igazodóan alakítják ki) a piaci árakhoz képest. Amennyiben a nemzetközi piaci tranzakciók költségei csökkennek (pl. elegendően számos eladó és vevő léte, kikényszeríthető szerződések, standardok, hatékony információáramlás révén) akkor szükségtelenné válhat a szoros tulajdonosi kontroll, és önálló vállalatokba szervezhetőek a különböző tevékenységek. Ekkor a piaci árak váltják fel a transzferárakat. A jogilag elkülönült vállalatok közti kapcsolatok szorossága természetesen különböző lehet; a hosszú távú szerződésekkel körülbástyázott szövetségektől, a rendszeres együttműködéseken át, a szabad verseny viszonyig.

A nemzetközi tranzakciók és a szereplők közti kapcsolatok sokszínűbbé válása szétbontja a „globális értéklánc” fogalmát is. Coe és Hess (2007) a globális értéklánc elnevezés helyett a **globális termelésihálózat** fogalmat javasolta. E felfogás szerint a kapcsolatok egymásra épülését kifejező „lánc” fogalom helyett az interakciók, párhuzamosságok és különböző fontosságú csomópontok szövevényes „hálózata” illetve ezen hálózatok közti verseny írja le jobban a nemzetközi vállalatcsoportok, iparágak és a globális piacok működését (Hudson 2004).

Backer és Miroudot arra jut, hogy a globális értéklánc fogalmánál az országos aggregálás céljából nem szükséges komplexebb fogalmi keret használata. Mint később bemutatom még maga az értéklánc is nehezen értelmezhető országos és nemzetközi szinten is.

### **A globális értékláncok térhódításának mozgatórugói**

Nemzetközi munkamegosztás nem új jelenség, de az utóbbi 20-30 évben látványosan nőtt a súlya. Érdemes összeszedni az okait, mozgatórugóit ennek a látványos tendenciának, mert így könnyebb azonosítani a jövőbeli tendenciákat is. A 2008-as válság előtt a globalizáció jelensége és ennek a fogalomnak a használata mindent elárasztott. Azóta számos gazdasági sokkesemény megmutatta, hogy a nemzetközi kereskedelemnek és a globális értékláncok szerepének növekedése nem monotonon növekvő. Ehelyett inkább egyfajta folytonosan változó egyensúlyi szint felé közelít, ahol az aktuális egyensúlyi mérték a fő mozgatórugók aktuális állásától függ.

#### ***A külkereskedelem költségeinek változása***

A nemzetközi kereskedelem költségei az 1980-as évek és 2008 között tendenciaszerűen jellemzően csökkentek. A fizikai szállítás költségeit a technológiai fejlődés és a fajlagosan és reálértékben az üzemanyagköltségek hosszú távú csökkenése hajtotta. Emellett a biztosítási költségek, vámok és egyéb nem vám jellegű kereskedelemre rakódó költségek csökkenése is trendszerű volt. A kommunikációs és koordinációs költségek a szolgáltatások esetében többnyire közvetlenül, de még a fizikai szállítások esetében is indirekt módon komoly költségcsökkentő hatásúak voltak.

### ***A szabályozási környezet változása***

Számos nemzetközi piac korábban egyszerűen nem jöhetett létre, mert az egyes országok, ország csoportok között a szabályozás megtiltotta (pl. szocialista és kapitalista tömb vagy akár Dél-Afrika elzárkózása). De még a legfejlettebb országok is lezárták stratégiai piacukat, csak példászerűen: az energia, a pénzügyi szolgáltatások és az agrártermékek esetében. Az utóbbi évtizedekben viszont a nemzetközi kereskedelmet erősítette sok piactorzító, protekcionista gazdaságpolitikai eszköz felszámolása, a nemzetközi kereskedelmi korlátok csökkentése. A kereskedelmet lebonyolító vagy azt kiszolgáló iparágak (legfontosabb a közlekedés, általában a logisztika) liberalizációja miatt a verseny lenyomta a kereskedelemre rakódó a felárakat.

### ***A világgazdaság összetétele***

Új nagyrégiók és országok kapcsolódtak be a világkereskedelembé (leglátványosabban Kína, de mellette Kelet-Európában, Indiában, Kelet-Ázsiában vagy Dél-Amerikában is). Ez a globális komparatív előnyök teljes újrendeződését is okozta. Ez utóbbi országok nem csupán kínálati oldalon jelentettek új lehetőséget, de százmilliók jelentek meg fogyasztóként is a globális termékek piacán.

### ***Az értékláncokba integrálódás***

A korábban felsorolt tényezők pusztán a nemzetközi kereskedelem és a klasszikus ellátási láncok növekedését is magyarázhatnák. Ezen felül azonban a vállalatok számára az értékteremtő funkciók kiszervezésének egészen új dimenziója született meg. Ennek oka, hogy a világgazdaság szempontjából releváns képességek sokszínűsége nőtt meg: érdemessé vált a termelés – dizájn – vállalatvezetés – ügyfélkapcsolat – informatika-K+F stb. vállalati funkciók földrajzi területek közötti szétszervezése.

### ***A globális értékláncok növekedésének ellenhatói***

Az közgazdasági és üzleti elméletek alapvető logikája, hogy hasznok és költségek egyensúlyát kívánja feltárni. Volt néhány évtizede a világgazdaságnak, amikor a nemzetközi kereskedelem hasznai olyan szinten növekvőek és költségei annyira csökkenőek voltak, hogy olybá tűnhetett, hogy az egyensúly a totális „globalizálódás”. A mozgatórugók elemzése épp azt segíti, hogy az esetlegesen egyirányú rövidebb távú tendenciák mellett segítsen felismerni a korlátokat is. Ghemawat (pl. 2003) a válság előtt azzal ért el jelentős publicitást, hogy bemutatta, hogy a kvázi korlátlanul hitt globalizálódás (a nemzeti piacok teljes nemzetközi, országhatárokon átívelő integrációja) mellett még mindig mennyire fontosak a nemzeti, helyi piacok. 2008 után azonban számos gazdasági sokk mutatta, hogy valódi egyensúly létezik, még ha ez dinamikusan is változik. Az elméletekrámutattak arra, hogy a nemzetközi fragmentációnak valós és önmagából fakadó költségei vannak. Ez nem nagy mondás, de amíg ezek épp trendszerűen zuhantak, addig könnyen lehetett ezek létét átmenetinek érezni.

### ***A globális kockázatok***

A 2008-as válság váratlanul megnövelte a likviditási és nemfizetési kockázatokat (Gereffi és Stark, 2010). A válság drasztikus árfolyam volatilitást is hozott, melynek eredendő kiegyenlítője a nemzetközi kereskedelem. Ugyanakkor az árfolyamkockázatok beépülnek a tartósabb kapcsolatok kiépítését feltételező globális értékláncok kialakításáról hozott vállalati döntésekbe.

### ***Az értékláncok kitettsége helyi sokkoknak***

A 2011-es cunami Tohokuku (Japán) régiójában számos specializált szereplőt hosszabb időre egyszerűen kikapcsolt a nemzetközi gazdasági „vérkeringésből”. Az autó és elektronikai ipar olyan nemzetközi ellátási és értékláncokat alakított ki, ahol minden szereplő a kapacitásainak optimumán, egymást tökéletesen kiszolgálva működött; azaz a „just in time” filozófiát alkalmazták a gyakorlatban. Egyes szereplők váratlan és vis major kiesése az egész láncot ledermesztette. Ez a helyi, japán vis maior sokk, egy sor korábban tökéletesen hatékonynak gondolt nemzetközi értékláncot teljesen lehetetlen helyzetbe hozott. Újra felmerült a belső tartalékok, a fenntartott alternatív beszállítók kiépítésének igénye.

### ***Kiegyenlítődési hatás***

Emberek milliőinak és milliárdjainak a belépése a globális piacra - például Indiában és Kínában - úgy tűnt, hogy a globalizáció totalitását hozza. Ehelyett, ez egy fejlődési fázis, amely újabb fokozatokat indukál. Kínai százmilliók olcsó munkaerejére építve érdemesnek tűnt minden egyszerű összeszerelési tevékenységet kiszervezni Kínába a fejlett országokból. Kína fejlődése azonban a helyi munkabérek fejlődését is magával hozza, mint ahogy ezzel párhuzamosan kínai fogyasztók tömegeinek új típusú igényeit is. A globális kiszervezések folyamatának alapvető mozgatórugója a globális félreértékelés kihasználása (arbitrázs). Azaz, hogy milliók (Kínában, Indiában vagy épp Kelet-Európában) a valós hozzáadott értékük alatti bérekért hajlandóak dolgozni. Másrészt a fejlett országokban a tőke megtérülése drasztikusan alacsonyabb, mint (sokszor átmenetileg vagy mesterségesen) tőkehiányos területeken. Ahogy hatékonyabbá válik a munkaerő- és tőkepiacglobálisan, úgy csökkenek, majd szűnnek meg ezek a globális félreértékelések. A kiegyenlítődési hatás érvényesülése nem azt jelenti, hogy minden visszatér a régi „globalizáció előtti” világba. Sőt, a globális verseny nyomása még erősebb lehet. Csak épp megszűnik az egyszerű szerepleosztás, ahol a globális értékláncok Kínában termelnek, Indiából szolgáltatnak, és otthon tarthatják a nagyobb hozzáadott értékű funkciókat. Ehelyett minden funkcióban kialakul a globális verseny. Pragmatikus szempontból azonban itt és most kérdés, hogy ez az elméleti, logikai folyamat hogyan és mennyi idő alatt következik be.

### ***A specializáció paradoxona***

A komparatív előnyök elmélete azt üzeni, hogy mindenki egyre inkább specializálódjon. A hatékonyság kulcsa ez alapján a folyamat minél kisebb egységekre bontása és specializált egységekbe szervezése. Ez a munkaerőre nézve első látásra azt jelenti, hogy itt is a specializálódás célravezető. Lanz és társai (2009) szerint azonban a vállalatok igénylik a többféle feladatokat ellátni képes munkaerőt, és a totális specializáció helyett a komplexebb problémák együtt kezelése és megoldása kerül előtérbe. Grossman és Rossi-Hansberg (2006) szerint nagyon káros a specialistákat nevelő oktatási rendszer. Rossz irány, ha egyes iparágakra vagy épp szeparált üzleti funkciókra (például összeszerelés) fókuszál az oktatás.

### **Országok értékelése GVC mutatószámokkal**

Backer és Miroudot három széles körben használt indikátorszámot mutat be egyrészt nemzetközi összehasonlításban, másrészt megnézik, hogy ezek, hogyan működnek iparágakra szűkítve, de továbbra is makrogazdasági adatokra építve és országos aggregáció mellett. A bemutatás kapcsán az OECD és a WTO országok közötti input-output (Inter Country Input Output) modell adatai voltak a kiinduló adatok 58 országra (57 ország és egy egyéb, „maradék”)

vonatkozó adatait használják<sup>42</sup>. A vizsgálat 5 évenkénti adatokat használ (1995-2000-2005) ám közben a váratlan világválság miatt beemelték a 2008 és 2009-es adatokat is. Az adatbázis a világ GDP-jének 95%-át adó országokat fedi le. A projekt keretében létrehozták és kalkulálták a végső fogyasztóknak szolgáló termékek és a köztes termékek bontásának adatbázisát. Az adatbázis lehetővé tett 37 különböző iparág szerinti bontást is az ISIC Rev. 3. klasszifikációra építve. Maga a tanulmány is megjegyzi, az alapvető probléma, hogy a meglévő országspecifikus adatbázisok nem képesek leképezni az értéklánc logikát.

## **A globális értékláncokba való integráltság; a participációs index**

Az egyes országok világgazdasági beágyazottságának mérésére szolgálhat a „participációs index”. Ez a mutató arra igyekszik választ adni, hogy az export mekkora hányada tulajdonítható a nemzetközileg vertikálisan fragmentált termelési folyamatoknak. A meghatározása a következő: *Adott ország exportjának mekkora része származik importból (visszatekintő participáció), plusz az export mekkora része szolgál más országbeli vállalatok importjaként (előremutató participáció)*. Nyilvánvalóan két mutatószámból (ezek összegéből) áll ez az index:

1. az adott ország exportjának az importhányada, amelyet a nemzetgazdasági input-output táblázatok alapján határoznak meg. Ez jelzi a visszatekintő (backward) participációt.
2. a hazai export egy része beszállítói jellegű, és harmadik országban kerül felhasználásra (előremutató/forward participáció), ami az exportnak az a része, amelyet más országok importként használnak fel az exportjukban (köztes termék, szolgáltatások).

A két részmutató külön-külön is elemezhető, de a közös vonatkoztatási alap miatt, egyfajta nyitottsági indexként értelmezhető az összegük. Mindeközben nyilvánvalóan nagyon súlyosan torzít, hogy a két mutatóban jelentős átfedés van (a globális értékláncba alulról-felülről integrálódott vállalatok). A mutató nem hozzáadott érték alapú, hanem bruttó érték alapú.

Az 5.2. ábra az OECD országokra vonatkozóan tartalmazza a GVC participációs indexet. Az ábráról leolvasható például, hogy 2009-ben a magyar export esetében 40% az importhányad, ami az egyik legnagyobb az OECD országok között. Ez a magyar adat Belgium, Hollandia és Finnország sávjába esik, messze lemaradva Luxemburg vagy Korea után. A magyar exportnak közel 15%-a épül be más ország további exportjába, ami az USA vagy a Japán export esetében 30-30%, ugyanakkor Oroszországnál 45 %.

Az egyes mutatók értékelése tehát igen nehéz.

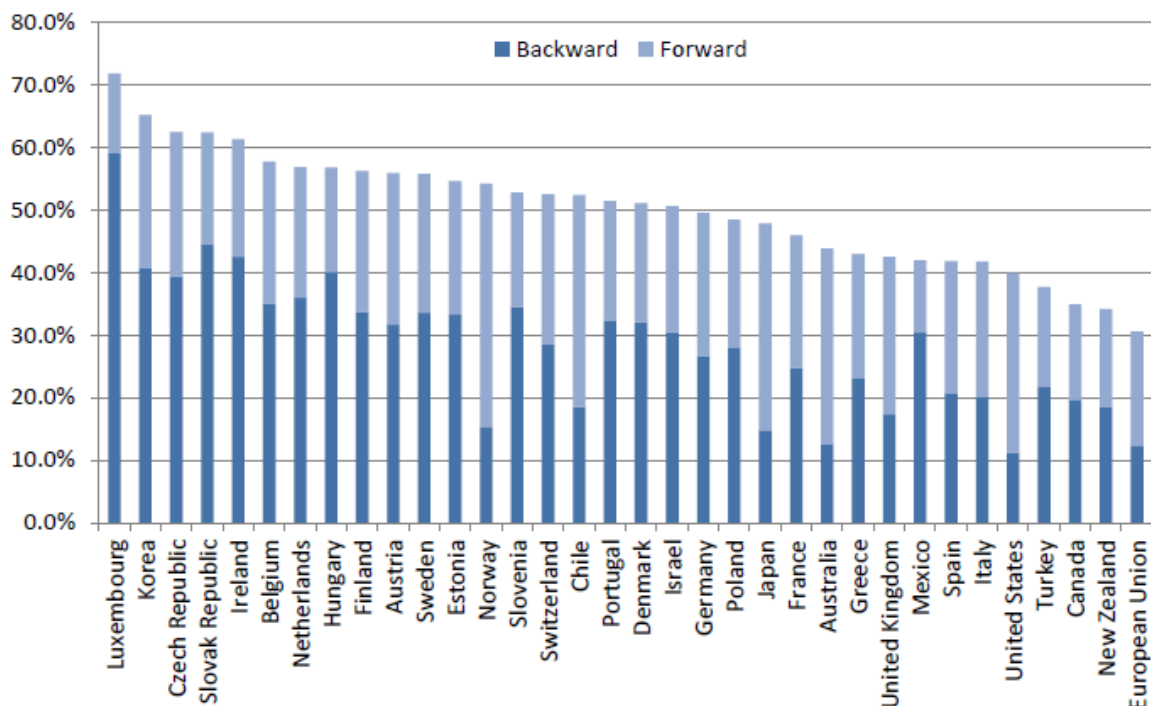
- Az egyszerű alapanyag beszállítók jelentős beépülő exporttal rendelkeznek,
- A legfejlettebb országok beépülő exportja is magas
- A végtermék előtti egyszerű összeszerelő üzemekkel rendelkező perifériális országok importhányada magas
- A legfejlettebb kisméretű országok esetében (például Dánia, Izrael) ugyancsak hasonlóan magas mind az exportimporthányada, mind az exportjuk tovább értékesítése.
- Összességében a kisebb és fejlett országok esetében magas a participációs index (a közös integrációs mutató), és viszonylag kiegyenlített a két részmutató aránya.

---

<sup>42</sup> <https://stats.oecd.org/index.aspx?queryid=47807>

## 5.2. ábra: A GCV participációs index az OECD országokban, 2009-ben

Foreign inputs (backward participation) and domestically-produced inputs used in third countries' exports (forward participation), as a share of gross exports (%)



Source: Authors' calculations using the OECD ICIO model, May 2013 release.

Forrás: Backer – Mirodout kalkulációja, az ismertetett írás 12. oldala. Megjegyzés: a sötétkék szín a visszatekintő, a világoskék pedig az előretekintő participáció arányát jelzi a participációs indexben.

Az országok közötti összehasonlításra ezek a mutatók kevésbé alkalmasak, lévén, hogy az országméret, a fejlettség és egyedi sajátosságok egymással ellentétes hatásokat indukálnak. A mutatók ugyanakkor érzékeltek, hogy mennyire fontos, a nemzetközi értékláncokba való beágyazódás, és eléggé életidegen az importkiváltást vagy a kiválasztott (vég)termékek exportjának ösztönzését célzó gazdaságpolitika.

További két mutatószámot generált az OECD tanulmány; az értéklánc hosszát és a végfogyasztótól való távolság mutatóit.

### ***Az értékláncok hossza mutató***

Ez a mutató Fally (2012) alapján azt méri, hogy az a globális értéklánc átlagosan hány szakaszra bontható, amelyben az adott ország szereplői részt vesznek. A mutató képzésénél is országok közötti input-output adatokat használtak a 37 szektorra vonatkozóan.

A mutató országok közti összehasonlítása nem igazán bír magyarázó erővel. Érdekes, hogy globálisan az értékláncok „hosszúsága” 2008-ig növekvő. Ugyanakkor a határokon belüli kapcsolatok száma domináns és stabil. A nemzetközi kapcsolatok száma kicsi, de dinamikusan nőtt. 2009-ben a belföldi kapcsolatok nem csökkentek, viszont a korábban növekvő határon átvélők mértéke visszaesett. A mutató értéke jelentős eltérést mutat iparáganként.

### ***A végfogyasztótól való távolság***

A mutató azt próbálja mérni szintén Fally (2012) alapján, hogy hány lépésre vannak az adott ország vállalatai a végfogyasztótól.



A szlogenszerű megítélés szerint a végső értékítéletet meghozó fogyasztóhoz közelebb eső szereplők szerepe fontosabb, és nagyobb a jövedelmezőségük. Ezt a mutató nem támasztja alá. A feldolgozatlan alapanyaggyártó szereplők és a márkalkotó, dizájnerek stb. szereplők, amelyek sokszor valójában a globális értékláncok szervezői (a termelést kiszervezik) eszerint a mutató szerint ugyanúgy távol vannak a fogyasztótól. Míg 1995-2009 között a fogyasztótól távol lévő román vagy szlovák termelők távolsága csökkent, addig a német vagy kínaiaké nőtt. Nyilvánvalóan egészen más folyamatok lehetnek a változások mögött.

## **Gazdaságpolitikai következtetések**

Összességében az ismertetett nemzetgazdasági szintű mutatók azt reprezentálják, hogy a jelenleg elérhető külkereskedelmi statisztikák alapján is kimutatható és értékelhető a globális értékláncok jelenléte és szerepe. Ezek a mutatók azonban nem tűnnek alkalmasnak arra, hogy országos szinten megragadják a globális értékláncok jelenségét és azok mélyebb hatásait az érintett országok gazdaságaira.

### ***A mutatószámok használhatósága***

Backer és Miroudot által jegyzett OECD tanulmány három fő célt állított fel. Az első célra, azaz a globális értékláncok szerepének és súlyának bemutatására és alátámasztására, alkalmasak a kidolgozott és ismertetett mutatók. A jelenleg hozzáférhető országos nemzetközi forgalmi statisztikák alapján is bemutatatható, hogy a globális értékláncok szerepe jelentős a fejlett országok gazdasági teljesítményében. A nemzetközi kereskedelmen belül a kisebb országok esetében még inkább meghatározó aglobális értékláncokba való beépülés és az azokban való részvétel. A gazdaságilag sikeres kisebb országokban jellemzően magas mind az exporton belüli importhányad, mind a részegység – köztes termék/szolgáltatás aránya.

Ugyanakkor a másik két célra (termék helyett az üzleti funkciókra specializálódás jelensége, és a globális értékláncokon belül a kulcsszerepek azonosítása) nem használhatóak a jelenlegi nemzetközi forgalmi statisztikák illetve az ezekből képzett mutatók. Aglobális értéklánc fogalom lényege a hozzáadott érték szemlélet, amelyet egyelőre kevéssé meggyőzően tudnak kifejezni a bemutatott indexek:

- Elsősorban azért mert bruttó értékeken és nem hozzáadott értéken alapulnak.
- A hagyományos statisztikák eredendően a korábbi klasszikus ágazati logikára épülnek, ezért csak korlátozottan tudják kifejezni az üzleti funkció alapú hozzáadott értéket.
- Nem képesek megragadni az egyediglobális értékláncok sajátosságait; az országos, de akár az ágazati átlagok is elfedik ezeket.

### ***A globális értékláncok gazdaságpolitikai vonatkozásai***

A globális értékláncok súlyának növekedésének egyik legfontosabb üzenete, hogy a protekcionista, importkiváltó gazdaságpolitikai lépések közvetlenül visszavethetik az exportot. A GVC-k nézőpontjából felülvizsgálatra szorul az a szemlélet, ami szerint a hazai szereplők versenyeznek az importárakkal a belföldi piacon és más külföldi termékekkel az exportpiacokon. Ezzel szemben az export versenyképesség jelentős forrása, hogy a belföldi vállalatok beintegrálódnak nemzetközi értékláncokba. Akkor lehetnek sikeresek, ha a tevékenységükhöz a legjobb erőforrásokat képesek beszerezni, akár belföldről, akár importból, és ha folyamatosan képesek pozíciójukat tartani ill. fejleszteni a globális értékláncokban, amiben a kompetenciáik folyamatos fejlesztése legalább olyan fontos, mint a beszerezhető erőforrások. Az export jelentős importhányaddal rendelkezik, és jelentős részben külföldi

szereplők további exportjába épül be. Ez például jelentősen csökkenti az árfolyam politika mozgásterét.

A gazdaságpolitika hajlamos néhány, kontextusából kiragadott mutatószám kiemelésére, amiket aztán általános teljesítménymutatókként használ és kommunikál. Backer és Miroudot tanulmánya is azt támasztja alá, hogy nehéz ilyen mutatószámokat korrekt módon meghonosítani. Például nincs kapcsolatban egy ország fejlettségével az, ha minél közelebb vannak a fogyasztóhoz az értékláncban az adott ország vállalatai. A politika szívéhez közelebb állhatnak a késztermékek (belpolitikai szempontból pl. mennyivel látványosabb, ha a miniszterelnök legurulhat egy új autóban a szerelőszalagról, mint egy fogyasztó által sose látott alkatrészt előállító üzem), de nem ezek végső előállításuk lehet az értékláncban az igazán fontos, nagy hozzáadott értékű szerep.

A politikai döntéshozók szívéhez közelebb állhat a termelés, és a kézzel fogható dolgok. Ugyanakkor még a legkézzelfoghatóbb termékek előállításának értékláncában is jelentős szerepe van az importnak is, és a szolgáltatás jellegű funkcióknak is, és ez utóbbiakra specializálódni semmivel sem alárendeltebb az egyes vállalatoknak, mint termékeket legyártani.

A globális értékláncok térhódítása miatt is káros lehet nemzetgazdasági szempontból, ha a gazdaságpolitika egyes feldolgozóipari ágazatokat kíván előnyben részesíteni. Aglobális értékláncok ugyanis elmoszák a klasszikus ágazati felosztást, amikor a gyártás/termelés mellett további vállalati funkciók váltak külföldre kiszervezhetőkké. A túlzott hagyományos specializáció különösen növelheti egy gazdaság sérülékenységet, amikor komplex problémák, feladatok megoldására képes szereplőkre lenne nagyobb igény.

## **Összefoglalás**

A globális értékláncok súlya jelentős a fejlett gazdaságokban és különösen fontos a kisebb országok esetében. Ennek jelentős hatása van a gazdaságpolitikákra is. Az egyes nemzetgazdaságok versenyképességének meghatározó elemévé válhat, hogy vállalatai képesek legyenek beépülni, megmaradni és fejlődni a sikeres nemzetközi értékláncokban. További cél lehet, hogy a globális értékláncokon belül minél nagyobb hozzáadott értékű tevékenységek elvégzésére legyenek képesek, nehezen reprodukálható képességeket fejlesszenek ki, és így szerepük nehezen megkerülhetővé váljon. Ugyanakkor országos, nemzetgazdasági szinten ezekhez a célokhoz nehezen rendelhetőek a gazdaságpolitikai döntéshozók számára jól kommunikálható mutatószámok. A hozzáadott érték, az értéklánc feletti kontroll, vagy a befolyásoló erő nehezen megragadhatóak, és számszerűsíthetőek.

Ugyan ezeket lehet és szükséges is konkrét esetek alapján elemezni, de érdekes kihívást és további kutatási irányt jelenthet a nemzetgazdasági szintű, aggregált mutatók tovább fejlesztése, és mutatószám családokká rendezése.

## **Hivatkozott irodalom**

Arndt, S. K. (2001). *Fragmentation: New Production Patterns in the World Economy*. Oxford: Oxford University Press.

*Backer, K. D. – Miroudot, S. (2013). Mapping Global Value Chains, OECD Trade Policy Papers, No. 159*

*Coe, N. M. - M. Hess (2007). Global production networks: debates and challenges, paper prepared for the GPERG workshop, University of Manchester.*

*Fally, T. (2012) Production staging: measurement and facts., University of Colorado – Boulder, May*

*Gereffi, G. (1994). The organization of buyer-driven global commodity chains: how US retailers shape overseas production networks, in G. Gereffi and M. Korzeniewicz (eds), Commodity Chains and Global Capitalism, Westport, CT: Praeger, pp. 95-122.*

*Gereffi, G. and K. Fernandez-Stark (2010). The offshore services value chain: developing countries and the crisis, in O. Cattaneo, G. Gereffi, and C. Staritz (eds), Global Value Chains in a Postcrisis World. A Development Perspective, Washington, D.C.: The World Bank.*

*Ghemawat, P. (2003). Semiglobalization and international business strategy, Journal of International Business Studies pp. 138-152.. Magyar nyelvű ismertetőjét lásd ennek műhelytanulmánykötetnek 1. fejezetét, Miklós Ilona (2016) A részleges globalizáció és a vállalatok nemzetközi stratégiái címmel.*

*Grossman, G. - Rossi-Hansberg, E. (2006). The rise of offshoring: it is not wine for cloth any more, in The New Economic Geography: Effects and Policy Implications, Jackson Hole Conference Volume, Federal Reserve of Kansas City, August, pp. 59-102.*

*Miroudot, S. – Lanz, R. – Ragoussis, A. (2009), “Trade in intermediate goods and services”, OECD Trade Policy Working Papers, No. 93, OECD Publishing.*

*Porter, M. (1985). Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, New York: The Free Press.*

*Williamson, O. (1975). Markets and Hierarchies. New York: Free Press.*

*WTO (2009) World Trade Report, Genf*

*WTO (2004) World Trade Report, Genf*

## 6. A GVC-k felülnézetből, avagy mit lát a hivatalos statisztika a globális értékláncokból?

-

**Vakhal Péter**

PhD hallgató, BCE Operációkutatás és Aktuáriustudományok Tanszék

**IMF – Nemzetközi Valutaalap.** 1945-ben alapított, 2015-ben a világ 188 országát tömörítő nemzetközi pénzügyi szervezet, amely létrehozását az 1944-es Bretton Woods-i konferencián döntötték el. Feladata a nemzetközi monetáris együttműködés elősegítése, a pénzügyi stabilitás biztosítása, a nemzetközi kereskedelem ösztönzése, a foglalkoztatás és a gazdasági növekedés elősegítése, valamint a szegénység leküzdése. Magyarország 1982 óta tagja.

**UNCTAD.** 1964-ben alapított, az ENSZ közgyűlése mellett működő nemzetközi szervezet. Tagjai az ENSZ tagállamok. Célkitűzései a nemzetközi kereskedelemről, a beruházásokról és fejlesztésekről származó hasznok kihasználása a fejlődő országokban, valamint a világgazdaságba való integrálódásuk elősegítése.

**WTO – Kereskedelmi Világszervezet.** Az 1995-ös Marrakesh-i Megállapodás hívta életre. Jogelődje a GATT (1947-től), amely a vámok és egyéb kereskedelmi akadályok, egyoldalú preferenciák csökkentését tűzte ki célul. A GATT intézményesített, szervezeti formája a WTO lett 1995-től. Feladata a nemzetközi kereskedelem szabályozása, valamint vitarendezési eljárások lefolytatása a tagállamok között. 2015-ben 161 tagja volt.

### Absztrakt

A XXI. század első bő évtizede során a globalizáció a nemzetközi kereskedelem megnégyszereződését okozta. A globális értékláncok (GVC) elterjedése új helyzet elé állította a szakosított nemzetközi szervezeteket, mivel az addig alkalmazott külkereskedelmi statisztikák már kevésbé tűnnek alkalmasnak a nemzetközi kereskedelem és a versenyképesség objektív mérésére. Alternatívaként a *hozzáadott értéken számba vett külkereskedelem (TiVA)*, mint statisztikai mérőszám ajánlott, ám e módszertan alapján csupán előzetes eredmények érhetők el a fejlett államokra vonatkozóan. Az e módszertanon alapuló adatok szerint az export hazai tartalma jelentősen csökkent, míg az import inputok szerepe növekedett, ám ez nem járt együtt a foglalkoztatottság csökkenésével. A szolgáltatások is egyre inkább részei a globális értékláncoknak, bár a GVC-k nagy része továbbra is a feldolgozóiparhoz köthető. Az új helyzet megváltoztatta a versenyképességről és a nemzetközi ártranszmisszióról kialakult eddig képet, mivel a globális interdependenciák, kölcsönös függőségek miatt az országok közötti kötelékek erősebbek lettek.

### Bevezetés

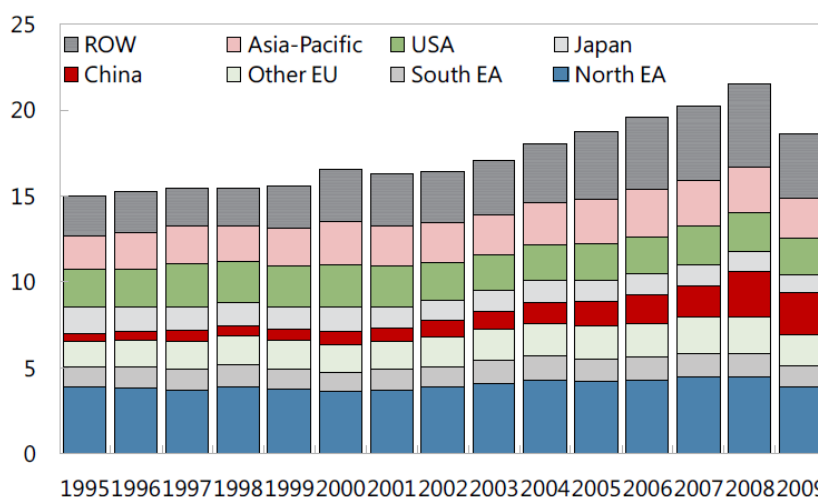
Az elmúlt 50 év során a folyamatos külkereskedelmi liberalizáció (vám és nem vám jellegű akadályok lebontása), a technológiai fejlődés és a szállítási költségek csökkenésének eredményeképpen a világkereskedelem volumene megnégyszereződött. A növekmény nagy része köthető a regionális és globális értékláncok (GVC) megjelenéséhez. Mindez új kihívásokat állított a nemzetközi statisztikai adatgyűjtés elé, mivel a GVC-k a nemzetközi munkamegosztás olyan új formáját hozták el, amely korábban ismeretlen volt. Ezzel

átértékelődtek a nemzetközi közgazdaságtani iskola versenyképességről, árfolyamokról alkotott elméletei is. A külkereskedelmi statisztikának lépést kell tartani technológiai fejlődéssel, a globalizációval, azokat be kell építeni a hivatali statisztikába. Ezt a törekvést a nemzetközi szakosított szervezetek egyöntetűen elfogadták, és több, egymással párhuzamos program is elindult a GVC megjelenítésére a statisztikában és azok elemzésére (IMF, 2013, WTO-OECD, 2013, UNCTAD, 2013). Mindazonáltal számos jogi és technikai akadály merült fel, ezért az e téren folyó munkák kutatási eredményei még csupán gyerekcipőben járnak.

### A GVC-k jelentőségének megjelenése a jelenlegi külkereskedelmi statisztikákban

Az IMF 2012-től elérhető World Input-Output Database (WIDO) elemzése szerint 2008. előtt a világ külkereskedelmének közel 20%-a volt köthető a globális értékláncokhoz, szemben az 1995-ös 15%-kal (lásd 6.1. ábra). Különösen figyelemreméltó a felzárkózó országok részesedése, amely 0,5%-ról 2,7%-ra emelkedett. Ezt a *hozzáadott értéken számított export értékekkel (value-added exports)* mérték, amely egy országban előállított hozzáadott érték, amit egy másik országba exportáltak. Ezzel arra tetettek kísérletet, hogy megragadják az országok exportjában a hazai hozzáadott érték nagyságát, és ezzel a globális értékláncokhoz köthető exportot.

**6.1. ábra: A világ hozzáadott érték exportja, részesedések a világ outputjából**

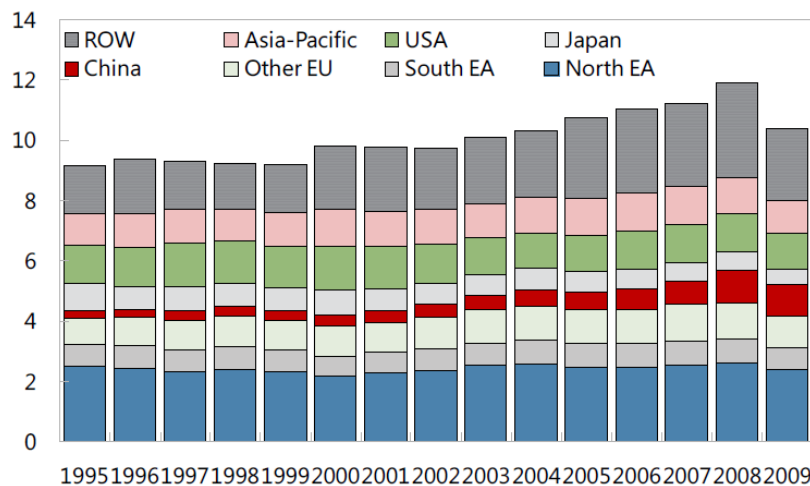


Forrás: IMF (2013)

Megjegyzés: ROW – Rest of the World; a megadott 7 ország klasszifikációban nem szereplő országok

A WIDO adatbázis adatainak elemzése szerint a munkaerő-intenzív termelés általában csökkent világszerte az elemezett, 1995-2009. között időszakban, miközben az exportnak tulajdonítható munkajövedelmek emelkedtek. A világ outputjában számítva ez az érték az 1995. évi 9%-ról 12%-ra nőtt (lásd 6.2. ábra).

**6.2. ábra: Globális munkajövedelem export, részesedések a világ outputból**

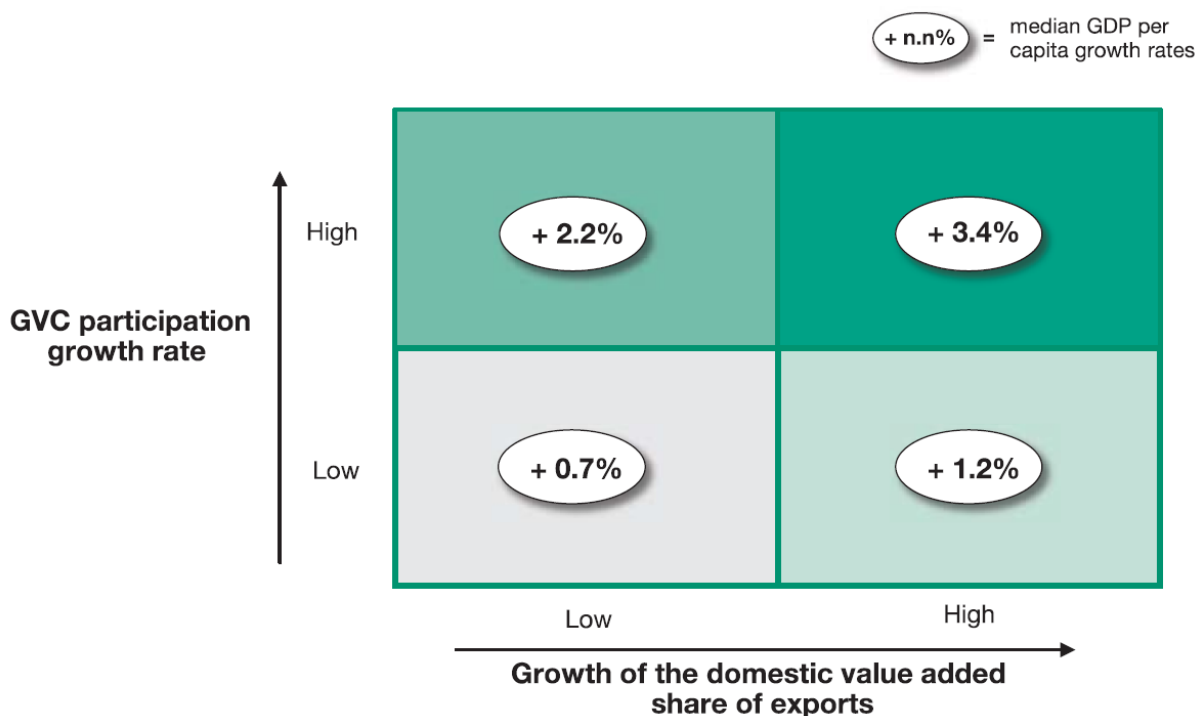


Forrás: IMF (2013)

Úgy tűnik, hogy mindegyik ország bekapcsolódott a globális értékláncokba, annak ellenére, hogy az adatok szerint a GVC-kben való részvétel nem az egyetlen megoldás az exporttermékek hozzáadott értékének növelésére, azonban az GVC-kben való részvétel és a magasabb hozzáadott értékű export szoros korrelációban áll egymással. A fejlődő államok beágyazódása a GVC-kbe ezért kardinális kérdésnek tűnik ezen országok hosszú távú jövője szempontjából. Az FDI-beáramlás mellett a GVC-k tudást is elhoznak ezekbe a régiókba, fejlesztik az ipart és az infrastruktúrát, növelik a termelékenységet. Mindez azonban csak megfelelő abszorpciós képességek mellett képez hatékony elegyet; a fogadó államnak muszáj olyan intézményi és gazdasági környezetet teremteni, amely alkalmas a hosszú távú előnyök kihasználására. A korrupció leküzdése, a közbiztonság javítása, a terrorveszély csökkentése, a politikai kiszámíthatóság növelése csupán néhány dolog, amelyet minden államnak biztosítani szükséges. Mindemellett biztosítani kell a képzett és (néhány ország esetében sajnos még mindig aktuális) egészséges munkaerőt. Megfelelő alapokra helyezve a nemzetközi pénzügyi környezet lassan felértékeli az adott országot.

Az UNCTAD (2013) éves jelentésében, saját kutatási eredményeire építve vázolta fel globális értékláncokban való részvétel, és a hazai hozzáadott érték növekedési üteme közötti összefüggést (lásd 6.3. ábra). A számos országot magába foglaló minta alapján végzett számításai szerint azokban az országokban, amelyeknek a GVC részvétele nagyobb, az egy főre eső GDP növekedési üteme is nagyobb volt.

**6.3. ábra: A GDP/fő növekedési üteme és globális értékláncokba való beágyazódás közötti összefüggés**



Forrás: UNCTAD (2013)

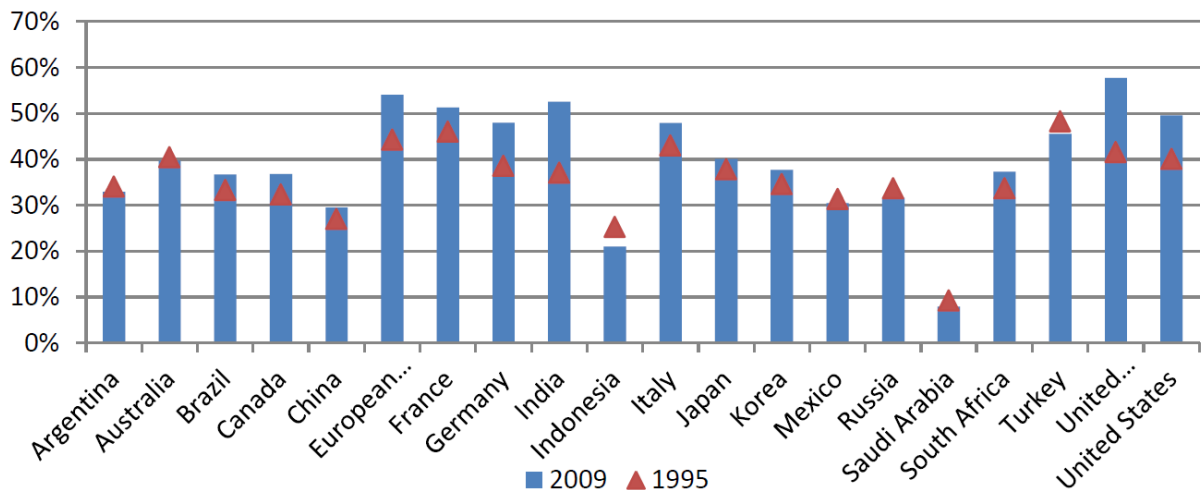
*Megjegyzések:*

GVC participation growth rate: a GVC-ben való részvételi arány növekedése

Growth of the domestic value added share of export: a hazai hozzáadott érték növekedése az exportban

A GVC-k nem csupán a feldolgozóiparban vannak jelen, hanem a szolgáltatások is szerves részét képezik, mivel az infokommunikációs technológiák fejlődésének köszönhetően ma már nem szükséges a fogyasztási cikkhez kapcsolódó szolgáltatásoknak közvetlenül a gyártás mellett elhelyezkedniük. Ezzel egy régi paradigma dőlt meg a nemzetközi gazdasági elméletben, mivel ma már a szolgáltatásokat is a Balassa - Samuleson paradigma értelemben vett „tradable”, azaz világkereskedelemben résztvevő termékek közé sorolhatjuk. Ezt mutatja be a WTO-tól átvett következő, 6.4. ábra. Az ábrán szereplő 20 ország ill. régió közül 13-ban 2009-ben magasabb volt a szolgáltatások részaránya az exportjukban, mint 1995-ben.

**6.4. ábra: A szolgáltatások részaránya a bruttó exportban**

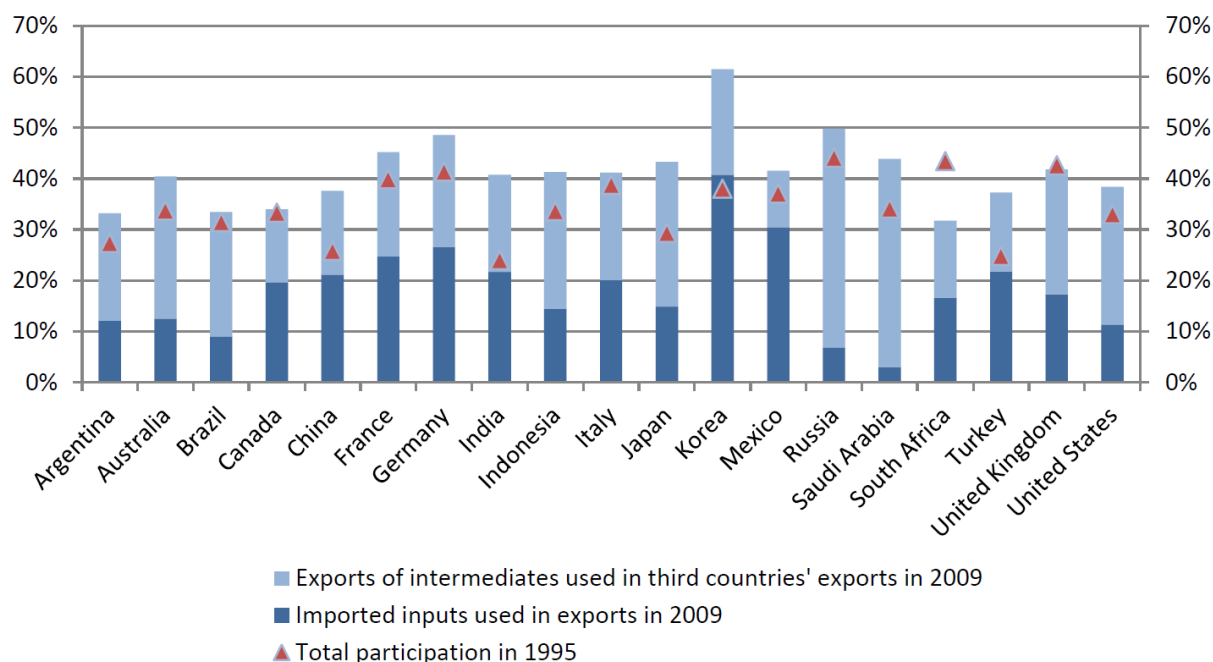


Forrás: WTO (2012)

A WTO számításai szerint 1995 és 2009 között szinte minden OECD tagállamban nőtt a GVC-khez köthető külkereskedelem részaránya. A GVC-khez köthető hálózatosodás legfőbb forrásai a külföldi közvetlen tőkebefektetések (FDI) voltak, amelyeknek állomány-adatai szoros korrelációt mutattak a globális értékláncok jelenlétével az elemzett országokra. A nemzetközi tőke (FDI) mozgás liberalizálása, a külföldi befektetések megkönnyítése valamint a befektetés-ösztönzési eszközök kormányzati kiépítése kedvező módon hatottak az erre vezető folyamatokra. Ma már a G20 országok exportjának átlag 45%-a köthető a GVC-khez. A 6.5. ábra 19 országra vonatkozóan mutatja be, hogy 1995-ben mekkora volt az egyes országok részvétele a globális értékláncban, és ez hogyan változott meg 2009-re. A 2009-re vonatkozó oszlopok a harmadik országban felhasználásra kerülő exportot és az exportban szerepet játszó import inputokat mutatják.



**6.5. ábra: Néhány fejlett és felzárkózó állam integrálódása a globális értékláncokba, 1995-2009**



Forrás: WTO (2012)

*Megjegyzések:*

Exports of intermediates used in third countries' export: harmadik országba termelőfelhasználásra beszállított termékek aránya

Imported inputs used in exports: az exporthoz felhasznált importált inputok

Total participation: teljes részvétel

A külkereskedelmi statisztikákra épülő elemzéseknél szem előtt kell tartani, hogy általában az áruk határátlépéskor érvényes (export esetében F-csoport szerinti paritás, import esetében C-csoport szerinti paritás) értékét regisztrálják, amely tartalmazza a biztosítási, szállítási és rakodási költségeket is. Ezekből a statisztikákból tehát nem az derül ki, hogy az exportőr ország milyen értékben hajtott végre módosításokat az adott terméken, azaz mekkora hozzáadott értéket termelt, hanem csak az, hogy az áru a határ elhagyásakor milyen áron került elszámolásra, azaz „mennyit ért” a vevők számára. Szintén nem megállapítható, hogy az adott termékeket termelők a globális értéklánc mely szintjén állnak. Ez egy olyan mutató előállítását teszi szükségessé, amely ezeket a kérdéseket képes megválaszolni, jelentősebb adminisztrációs teher nélkül gyűjthető adatok alapján, amelyek konzisztensek más statisztikákkal és nemzetközileg is elérhetők, továbbá nem jelentenek aránytalanul nagy költséget a szakosított szervezeteknek.

### A hozzáadott értéken számított külkereskedelem

A *WTO definíciója* alapján a hozzáadott értéken számított külkereskedelem mutató (Trade in Value Added – TiVA) egy statisztikai eljárás, amely során az egyes iparágak és országok hozzáadott érték hozzájárulását mérik a végső exporttermékekhez. Makroszinten a bruttó külkereskedelem volumene, valamint a TiVA mérlegegyenlőséget képez a fizetési mérlegben. Ez azonban csak a „világ összes országa” („rest of the world”) relációban érvényes, bilaterálisan (azaz két ország között) a TiVA jobban kihangsúlyozza a külkereskedelmi egyenlőtlenségeket, mivel a bruttó megközelítés eltúlozhatja az értéklánc végén (a fogyasztókhoz közel) álló gazdaságok jelentőségét a nemzetközi kereskedelemben. Jó példa erre Kína, amely bruttó

értelemben óriási export többlettel rendelkezik, ám viszonylag kis hozzáadott értéket állít elő (OECD-WTO, 2013).

Riad et al. (2012) parciális egyensúlyi modellel igazolta, hogy a relatív árak változása (amely tartalmazza az árfolyamváltozás hatását is) aszimmetrikus kiegyensúlyozó hatást eredményez a TiVA értéklánc felzárkózó és fejlett államaiban. Például egy magas importtartalommal exportáló országban enyhébbek az árfolyamváltozásból fakadó változások, mint azokban az államokban, amelyek kevesebb külföldi inputot használnak fel. A tanulmány következtetése, hogy a GVC-be jobban beágyazott országok védettebbek az árfolyamkilengésekkel szemben. Modelljük makroökonómiai sokkok transzmissziójának vizsgálatára is alkalmas.

Az IMF (2013) ökonometria számításai pedig jól mutatják, hogy minél nagyobb hozzáadott értéket állít elő az exportőr ország egy globális értéklánc részeként (azaz minél magasabban, a fogyasztókhoz közel helyezkedik el a sorban), annál magasabb a GDP átlagos növekedési üteme. Az adatok azt is igazolták a vizsgált 40 fejlett ország esetében, hogy az export/GDP arány nem szignifikáns tényező az országok átlagos növekedési ütemére nézve, ha figyelembe vesszük az előállított hozzáadott értéket is. Ezzel az átlagos GDP bővülés varianciájának felét meg lehet magyarázni, ami jó eredménynek számít panelvizsgálatot esetén.

A TiVA adatok gyűjtése jelenleg csupán néhány fejlett államra (köztük Magyarországra), valamint nagyobb exportvolumennel rendelkező felzárkózó országra (pl.: Kína) terjed ki, mivel még nincs kidolgozva univerzális és minden ország által elfogadott módszertan. Ennek legfőbb oka, hogy a jelenleg használatos külkereskedelmi statisztikákból nem lehet kinyerni a hozzáadott érték adatokat, mivel azok bruttó szemléletben közelítik meg a külkereskedelmi folyamatokat, azaz az árukat a feladási és a rendeltetési hely szerint regisztrálják, igaz több féle paritáson, ám a hozzáadott érték logikájának egyik sem feleltethető meg közvetlenül. Néhány statisztikai hivatal közöl ugyan export importtartalmat, de ez sem alkalmas a TiVA közvetlen becslésére.

Egy lehetséges megközelítés a nemzetközi input-output táblák kidolgozása, amelyből már több régióra is van elérhető statisztika<sup>43</sup>. Ugyanakkor az elemzésekhez használt nemzetközi táblák a hazai input-output táblákra épülnek, amelyek konzisztenciája a legtöbb felzárkózó, illetve fejlődő országban (amelyek ugyanúgy részei a GVC-nek) igencsak megkérdőjelezhetők. Az IMF, a WTO, az Eurostat és több nemzetközi statisztikai adatok gyűjtésére is szakosodott szervezetben jelenleg több kezdeményezés is létezik a TiVA statisztikák rögzítésére, ám még csak előzetes eredmények érhetőek el.

Az OECD valamint a WTO együttműködésében készült jelenlegi TiVA adatbázis a legtöbb fejlett országra vonatkozóan tartalmaz előzetes adatokat, ám az eredményeket eddig csupán összesítve közölték. E szerint a G20 országokban a hazai alapanyag igény egyszerre függ az ország méretétől (vagyis közvetve az elérhető nyersanyagok mennyiségétől), a gazdaság szerkezetétől (mennyire vannak jelen és milyen minőségűek a hazai beszállítók), továbbá az export összetételétől (milyen import input szükséges).

A TiVA statisztika a GVC-n belüli érték áramlási volumenek alapján két típusra osztja az országok részvételét a GVC-ben: előre irányuló (forward) és visszafelé irányuló (backward), aszerint, hogy az adott termékcsoporthoz, ill. ágazathoz milyen mértékben támaszkodik a külföldi inputokra. A nyersanyagokban gazdag országok részvétele legtöbbször előre irányuló, mivel az

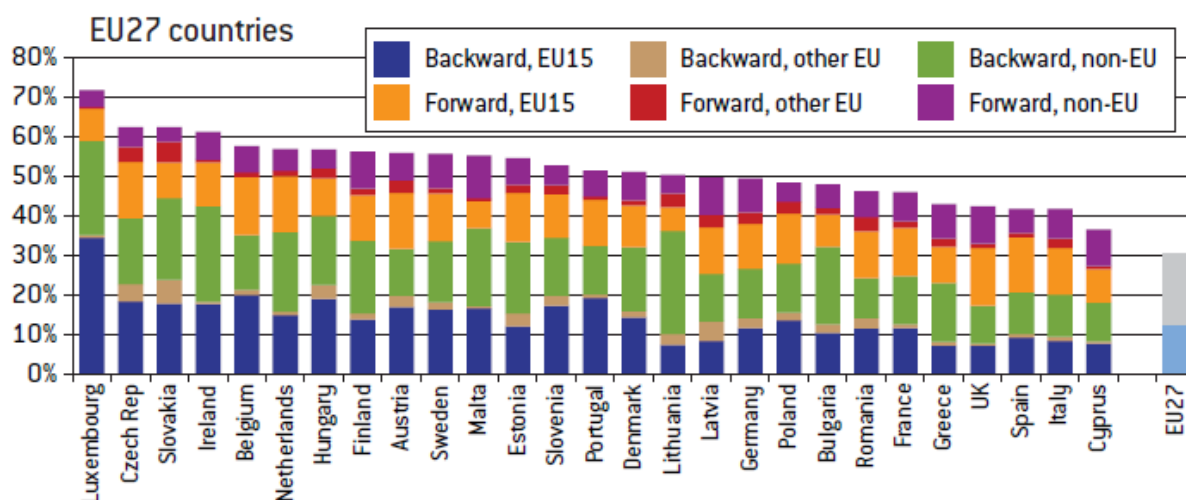
---

<sup>43</sup> Lásd erről Ilyés tanulmányát ebben a műhelytanulmányban, amely az OECD egyik e tárgyban végzett kutatásainak eredményeit ismerteti.

általuk exportált alapanyagok beépülnek más országok kivitelébe. Ezzel szemben a nyersanyagban szegény országok ágazatai kénytelenek az importra támaszkodni, így a részvételük inkább visszafelé irányuló.

Az egyes nemzetgazdaságok a GVC-ben kétféleképpen vehetnek részt: külföldi, importált inputok felhasználóiként és köztes, termelési céllal felhasznált termékek és szolgáltatások más országokba történő exportálása révén. A világkereskedelem szempontjából nézve az EU ill. tagállamainak ilyen típusú részvétele a GVC-kben alacsonynak mondható, ha a tagállamok közösségét egy integrációnak tekintjük (lásd 6.6. ábra). Ennek egyik magyarázata, hogy az EU kevésbé támaszkodik harmadik (non-EU) országok inputjaira, ellenben a harmadik országokba való beszállítása jelentős (azaz az EU részvétele a GVC-ben inkább előre irányuló). Természetesen a tagállamok erősen integráltak az európai (EU) globális értékláncokba, ahol számos esetben Németországa a központi szerep. Amador és szerzőtársai (2014) elemezték az unió FDI struktúráját és megállapították, hogy egy erős interdependens viszony áll fenn az EU15-ben, mivel a tőke (FDI) ki- és beáramlások nagy része a tagállamokra korlátozódik.

**6.6. ábra: Részvétel a GVC-ben, 2009., a teljes export százalékában**



Forrás: Backer, et al. (2013)

Megjegyzések:

Backward EU(15): az EU(15) tagállamaiból származó input részesedése

Forward EU(15): az EU(15) tagállamaiba való input beszállítás részesedése

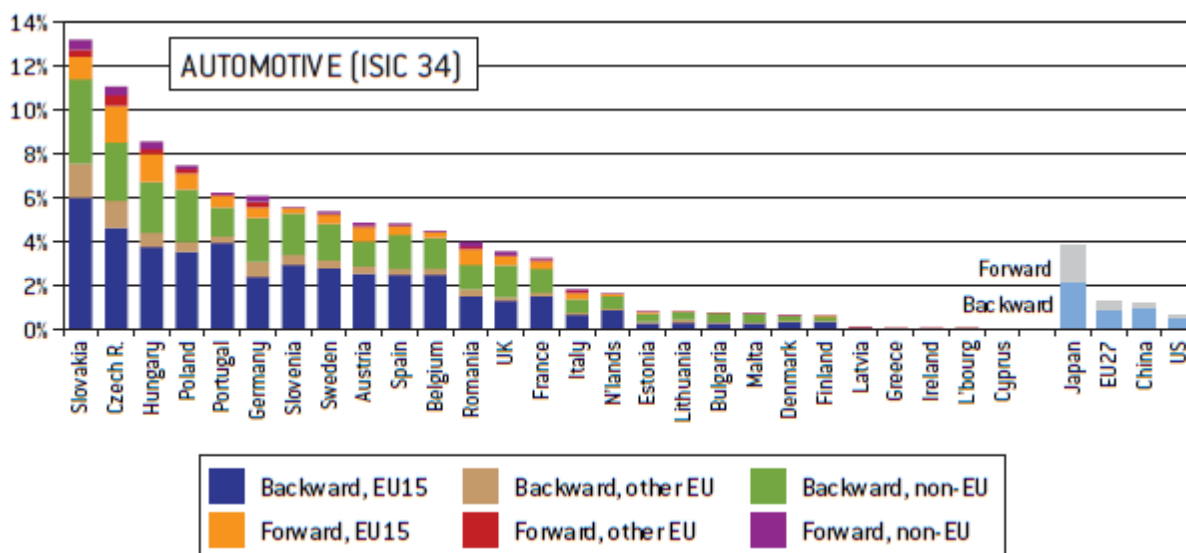
Non-EU: nem EU tagállam

Az, hogy egy adott ország részvétele a globális értékláncban alapvetően előre, vagy visszafelé irányuló-e a gazdaság szerkezete határozza meg. Ennek jó példája a Visegrádi országok járműipara, amelyben a hozzáadott értéket legnagyobb részben az összeszerelés adja. A szükséges inputokat az országok importálják, a termékek pedig több, mint 90%-ban exportra készül.

A 6.7. ábra a járműiparra vonatkozó globális értékláncra vonatkozó elemzés adatait mutatja. Az ábra külkereskedelmi statisztikák elemzése alapján definiálja a járműipart (ISIC 34), és a kék, barna és zöld színek (jelmagyarázat, felső sor) jelölik a járműiparokban az import inputok részarányát, míg a többi szín az előre irányuló részvételt jelenti. A V4 országok ((Szlovákia, Csehország, Magyarország és Lengyelország, az ábra bal oldalának elején) esetében látható, hogy a magas járműipari GVC részvételük, és viszonylag magas a más országokba való import beszállításuk (narancssárga), és az alkatrész exportjuk részaránya (kék) is. A hagyományos európai járműgyártó országokhoz képest (pl.: Németország, Olaszország és Franciaország)

Közép-Kelet-Európában igen magas az import inputok értékének részesedése, vagyis azok az országok, amelyekben nincs hagyományosan jelen a közúti járműgyártás, nincs jelen olyan hazai gyártóbázis, amely az importfüggőséget csökkenteni tudná (bár ezt a képet árnyalja, hogy a járműipar piaca kevésbé tökéletes, és a beszállítók kiválasztása gyakran stratégiai kérdés is).

**6.7. ábra: Részvétel a járműipari GVC-ben, 2009., a teljes export százalékában)**



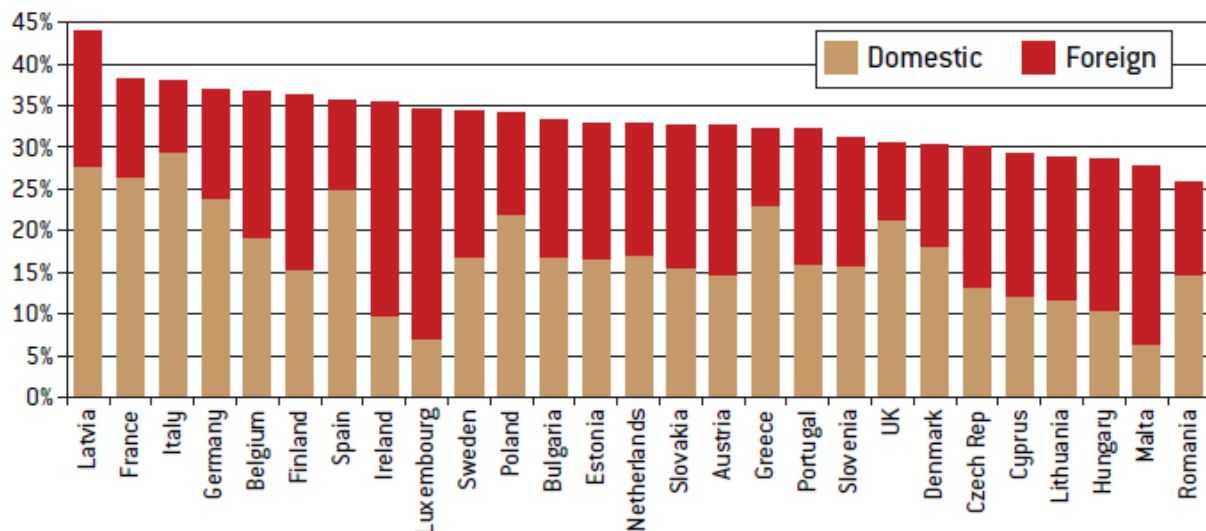
Forrás: De Backer et al. (2013)

Megjegyzések: lásd 6. ábra.

A járműipari GVC részvétel relatív magas aránya az exportban elsősorban azokban az országokban megfigyelhető, ahol alacsonyabb a konkrét gyártási tevékenység részaránya, és amely inkább szolgáltatás-túlsúlyos. Ez a megfigyelés némiképp ellentmond a neoklasszikus elméleteknek, amelyek a gazdaság reálfejlettségét a magas hozzáadott értékű feldolgozóipari termeléssel állítják párhuzamba. A fejlett és a felzárkózó országoknál ugyanis megfigyelhető, hogy a szolgáltatások súlya a GDP-ben emelkedő, míg a feldolgozóipar súlyának növekedése inkább a kevésbé fejlett országokra jellemző. Mindazonáltal az alacsonyabb importtartalom nem jelenti, hogy az ország kevésbé lenne integrálódva a globális értékláncba.

A 6.8. ábra azt mutatja be, hogy mekkora a hazai és a külföldi szolgáltatások részaránya a teljes bruttó feldolgozóipari exportban. Feltehetőleg nincs összefüggés a részarányok és a reálfejlettség (lásd pl.: Bulgária – Ausztria), az ország mérete (pl.: Lettország – Németország), az exportszerkezet (pl. Szlovákia – Magyarország) és a feldolgozóipar abszolút mérete között (Lettország az első, míg Franciaország a második), de a relatív bérköltségek sem magyarázzák a szolgáltatások hazai és külföldi részarányának a mértékét. Feltehetően lehet összefüggés a nettó FDI állomány és a bemutatott mutatók között is. A nagyobb feldolgozóipari vállalatok az alacsonyabb reálfejlettségű tagállamokban inkább külföldi tulajdonban vannak, az áruk és tőke szabad mozgásának köszönhetően pedig az adott vállalat akár külföldi (leány)vállalatok üzleti szolgáltatásait is igénybe veheti.

**6.8. ábra: A szolgáltatások részaránya a teljes bruttó feldolgozóipari exportban, a szolgáltatások előállításának helye szerint, 2009.**



Forrás: Backer et al. (2013)

Megjegyzések:

Domestic: hazai

Foreign: külföldi.

## A globális versenyképesség és a GVC-k viszonya

A versenyképességet a nemzetközi közgazdaságtanban hagyományosan a *reál-effektív árfolyamon* (*Real-Effective Exchange Rate – REER*) keresztül szokás mérni. Definíció szerint a REER egy ország valutaárfolyamának a legfontosabb külkereskedelmi partnerek súlyozott árfolyamkosarával szembeni relatív változása, amelyet a fogyasztói árindexszel korrigálnak. Megmutatja, hogy mennyire alul, vagy felül értékelt az adott ország árfolyama a külkereskedelmi partnereivel szemben. Amennyiben egy valuta felülértékelt, úgy az exportőrök átlagosan árfolyamvesztést szenvednek el, míg alulértékelt esetben nyereséget tudnak elszámolni. Vagyis leértékelődés esetén az ország ár-versenyképessége javul, ellenkező esetben romlik. Mindazonáltal a REER azon a feltételezésen alapul, hogy a külkereskedelem csak fogyasztási cikkekre épül, figyelmen kívül hagyva azt a tényt, hogy a nominális felértékelődés olcsóbb importot eredményez, vagyis a külföldről behozott inputok olcsóbbá válnak. Tekintve, hogy a globális értékláncok esetében csupán az utolsó „láncszem” fogad fogyasztási cikket, a REER alkalmazása félrevezető lehet. Következik továbbá, hogy a hozzáadott értéken vett külkereskedelemben (TiVA) az exportőr ország nem feltétlenül a gyenge árfolyamot preferálja, bár ez függ attól is, hogy a termék határparitásos árához képest mekkora relatív hozzáadott értéket állítanak elő az vizsgált országban. Minél kisebb az import aránya, annál inkább preferált az gyengébb árfolyam.

Bayoumi, Saito, and Turunen (2013) egy olyan alternatívát kínált a REER helyett, amely képes megjeleníteni a termelőfelhasználásra importált termékeket ill. ezek hatását. Az úgynevezett *GOREER* (*Árualapú Reál-Effektív Árfolyam – Goods Real Effective Exchange Rate*) egy bilaterális alapú mérőszám. Ez két ország két különböző termékcsoporttal súlyozott REER-jét hasonlítja össze, ahol a súlyokat a termékcsoportok hozzáadott értékének megoszlása adja (bár a tanulmány explicit nem jegyzi meg, joggal feltételezhető, hogy a komplementer termékcsoportokról van szó). A korábbi példánál maradván az árfolyam felértékelődés olcsóbbá

teszi a külföldi termelési tényezők beszerzését, ami fedezheti a drágább értékesítésből származó árfolyamvesztést. A termékekkel nem kiigazított eredeti REER, ezt a jelenséget akkor is versenyképesség veszteségnek mutatná, ha a kompenzáció többszörös lenne az exportőröknél.

Egy másik megközelítés a *VAREER (Hozzáadott Érték Kereskedelem Reál-Effectív Árfolyam – Value Added Real Effective Exchange Rate)*, amelyet Bems és Johnson (2012) vezetett be. Tanulmányukban a GDP deflátort (amely tartalmilag nem azonos a fogyasztói árindexszel) használták az árváltozások kimutatására, amely véleményük szerint sokkal közelebbi kapcsolatban áll a termelési tényezőkkel. A valutakosár súlyait hozzáadott érték kereskedelmi súlyokkal számolták 42 ország esetében az 1970-2009-es időszakra. Bems és Johnson (2012) megmutatták, hogy kínálati oldali sokkok a versenyképességben jól megfoghatók az alkalmazott súlyokkal. Más szavakkal egy ország relatív versenyképessége javul, ha a globális értéklánc egy alacsonyabb szintjén (ahonnan a termelőfelhasználásra importált inputok érkeznek) VAREER leértékelődés megy végbe.

Az IMF számításai kimutatták, hogy nincs érdemi különbség a GOREER és a VAREER között, ugyanakkor mindkét mutatószám lényegi különbségeket mutat a REER-rel szemben, amelyek főleg az eltérő deflátorok alkalmazásából fakadnak.

A GVC-kel kapcsolatos versenyképességi kutatások egy másik megközelítést is javasolnak, a Balassa Béla által *bevezetett feltárt komparatív előnyökön (Revealed Comparative Advantage – RCA)* keresztül, amely egy ország export versenyképességét méri. Az RCA hagyományosan egy ország adott export árucikk tekintetében mért versenyképességét jelenti a világpiacon hasonló export árucikkkel megjelent országokkal szemben. Backer et al. (2013) kimutatták, hogy az általuk vizsgált változók közül leginkább a munkaerő képzettségi szintje növeli a versenyképesség szintjét, de statisztikailag szignifikáns hatása van a globális értékláncban való mélységének is a versenyképességre. Ez utóbbi változót a vállalatok nemzetköziesedésén keresztül mérték, azaz termelés mekkora részét szervezték külföldre.

Az RCA-n keresztül való vizsgálat sok buktatót hordoz magában, mivel az ország export versenyképességét méri és nem a globális értékláncokét, továbbá arra a feltételezésre épül, hogy a világpiacon kapható termékek egymás helyettesítői lehetnek. Annyi bizonyos, hogy a globális értékláncok jelenléte együtt jár az országok relatív versenyképességének magasabb szintjével, de az ok-okozati hatás nem tisztázott.

## **Összefoglalás**

Jelenleg csupán kísérleti fázisában tart a globális értékláncok megjelenítése a nemzetközi statisztikákban. A nemzetközi szervezetek egyetértenek abban, hogy a közel fél évszázadon keresztül alkalmazott bruttó export statisztika elfedi a globalizáció hatásait, és jelentősebbnek tünteti fel olyan országok exportját és versenyképességét, amelyek a globális értéklánc végén vannak ugyan, de alacsony hozzáadott értéket állítanak elő.

A hozzáadott értéken vett külkereskedelem (TiVA) jó mutatószáma lehet a globális értékláncokba való beágyazódottság mérésének, mivel csupán azt regisztrálja, hogy a termelő a külföldi inputhoz mekkora hozzáadott értéket tesz, mielőtt exportálná. TiVA statisztikák csak a fejlett országokra, valamint néhány nagyobb exportőr országra elérhető, ám az előzetes eredmények jól mutatják, hogy az elmúlt évtizedben jelentősen növekedett a globális

értékláncok térnyerése. Az adatok szerint az export hazai alapanyag tartalma egyre alacsonyabb, és a szolgáltatások is részei az értékláncnak.

A globális értékláncok új helyzetet teremtenek a versenyképességben, mivel olyan országok számára is lehetőség nyílik bekapcsolódni a világ termelési folyamataiba, amelyek egyébként nyersanyag, vagy egyéb termelési tényező korlátozott elérhetősége miatt korábban erre nem voltak képesek. A feltárt komparatív előnyök nagyobbak lehetnek, ha az ország jobban integrálódott az értékláncba.

Az értékláncok új helyzetet teremtettek a nemzetközi ártranszmisszió terén is. A reál effektív árfolyamok módosított változatai, amelyek hozzáadott érték súlyokon alapulnak, kimutatták, hogy a globális értékláncokban fennálló interdependenciák miatt az országok tovább már nem függetlenek harmadik országok reálárfolyamainak változásaitól, mivel az input tényezőkön keresztül rájuk is hat.

### **Hivatkozott irodalom**

*Amador, J., Cabral, S.* (2014) Global Value Chains: Surveying drivers and measures. ECB Working Paper No. 1739. (Frankfurt Am Main: European Central Bank).

*Backer, K., Miroudot, S., Ragoussis, A* (2013): Manufacturing Global Value Chains. In: Manufacturing Europe's Future (Veugelers, R., szerk.). Bruegel Blueprint 21. Brüsszel, Belgium. A tanulmány magyar nyelvű ismertetését lásd e műhelytanulmány 4. munkájaként Kiss Veronika ismertetésében.

*Bayoumi, T., Mik, S., Jarkko, T.* (2013): Measuring Competitiveness: Trade in Goods or in Tasks?. IMF Working Paper 13/xx (Washington: International Monetary Fund).

*Bems, R., Johnson, R.* (2012): Value-Added Exchange Rates. NBER Working Paper No. 18498 (Cambridge, MA: The National Bureau of Economic Research).

*IMF* (2013): Trade Interconnectedness: the World with Global Value Chains. IMF. Washington, Amerikai Egyesült Államok.

*OECD - WTO* (2013): What can the TiVA tell us?. Elérhető: <http://www.oecd.org/trade/valueadded>. (Letöltve: 2015. május 25.)

*Riad, N., Errico, L., Henn, C., Saborowski, C., Saito, M., Turunen, J.* (2012): Changing Patterns of Global Trade. Strategy, Policy, and Review Department. Department Paper No. 12/1. IMF.

*UNCTAD* (2013): World Investment Report 2013. UNCTAD. Genf, Svájc.